

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 339.13.027

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Антикризове управління на підприємстві»

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УВ-91мп
КИРИЧЕНКО Ольга Сергіївна _____

Науковий керівник:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

КИРИЧЕНКО ОЛЬЗИ СЕРГІЙВНИ

- 1. Тема дисертації** «Антикризове управління на підприємстві»,
наукова керівниця дисертації Жигалкевич Жанна Михайлівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** антикризове управління
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні та науково-методичні положення щодо формування системи антикризового управління на підприємстві

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити сутність та особливості антикризового управління підприємств;
- обґрунтувати принципи системи антикризового управління на підприємстві;
- виокремити методичні засади оцінювання антикризового управління підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити діагностику організаційно-економічного стану підприємства проаналізувати використання технологій формування комунікацій на підприємстві;
- оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- оптимізувати організаційну структуру підприємства;
- запропонувати систему маркетингових комунікаційних процесів на ТОВ «ПРИЗ» як антикризовий захід;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих антикризових заходів на підприємстві.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Концептуальний підхід до антикризового управління підприємством;
- 2) Проблематика антикризового управління;
- 3) Конкретні завдання антикризового управління підприємством;
- 4) Зміст методики Ейзенхауера – «важливо – терміново»;
- 5) Зміст організаційно-економічного механізму антикризового управління;
- 6) Спеціальні принципи превентивного управління кризовими ситуаціями з метою забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур;
- 7) Програма антикризового управління підприємством з урахуванням систем розвитку підприємства;
- 8) Класифікація методів антикризового управління підприємствами;
- 9) Алгоритм антикризового управління підприємством;

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1) Kyrychenko O., Kyrychenko S. Anti-crisis personnel management. Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. 18 грудня 2019 року, Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського

2) Кириченко О.С., Жигалкевич Ж.М., Кириченко С.О. Factors of crisis in the enterprises. Management of enterprises staff policy to improve stability. Modern approaches to the introduction of into practice: Abstracts of X International Scientific and Practical Conference San Francisco, USA, 30-31 March 2020

3) Кириченко О.С., Салоїд С.В. «Методи антикризового управління підприємством», участь у XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 25 .11.2020 р. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського

4) Жигалкевич Ж.М., Кириченко О.С. «Діагностика антикризового управління підприємством», участь у XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 25 .11.2020 р. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад антикризового управління підприємством	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз існуючої системи антикризового управління на підприємстві	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз використання технології формування комунікацій	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Діагностика маркетингової політики та ефективності її використання у ТОВ «ПРИЗ»	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Оцінка ефективності та оптимізація організаційної структури підприємства як антикризового заходу на ТОВ «ПРИЗ»	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Поліпшення системи управління комунікативною політикою підприємства та оцінювання ефективності антикризових заходів на ТОВ «ПРИЗ»	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Ольга КИРИЧЕНКО

Науковий керівник

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Антикризове управління на підприємстві» містить 122 сторінки, 14 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 100 найменувань.

Актуальність теми дослідження. Сучасна економіка характеризується високим ступенем невизначеності, швидко мінливим внутрішнім і зовнішнім середовищем, коливаннями ринкових умов, величиною витрат і прибутку. Велика кількість організацій перебуває у складній ситуації, коли витрати перевищують доходи і замість прибутку вони отримують збитки, стають неплатоспроможними, фінансово нестабільними, а їх ділова діяльність порушується. Однією з головних цілей антикризового управління є виживання організації у кризовій ситуації та вихід з кризового стану, використання заходів щодо поліпшення її здоров'я.

Метою магістерської дисертації є теоретичне та практичне дослідження кризових явищ та формування ефективної антикризової політики на підприємствах

Мета роботи обумовила постановку наступних **завдань**: визначити сутність та особливості антикризового управління підприємств; обґрунтувати принципи системи антикризового управління на підприємстві; виокремити методичні засади оцінювання антикризового управління підприємства; здійснити діагностику організаційно-економічного стану підприємства; проаналізувати використання технологій формування комунікацій на підприємстві; оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства; оптимізувати організаційну структуру; запропонувати систему маркетингових комунікаційних процесів на ТОВ «ПРИЗ» як антикризовий захід;

Об'єктом дослідження є антикризове управління.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні положення щодо формування системи антикризового управління на підприємстві.

Методи дослідження: наукове узагальнення (у визначенні сутності процесів і систематизації їх складових); системний підхід (у визначенні підходів до формування кадрової політики); формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних і практичних досліджень; класифікація, наукова абстракція, системний і комплексний аналіз, економічний аналіз (при оцінці фінансового становища компанії); розрахунок і аналіз, ряди динаміки і порівняння – для порівняння економічних процесів підприємницької діяльності по роках., експертний метод, метод порівняння.

Наукова новизна: на основі системного підходу запропоновано методичні засади формування антикризової політики на підприємстві на основі виокремлення усіх переваг та недоліків діяльності підприємства; на основі проведеного аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства запропоновано інтеграційні напрямки системи комунікацій з корпоративною системою управління.

Практичне значення: одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в випускній кваліфікаційній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і використовуються на ТОВ «ПРИЗ» (Акт про впровадження результатів дослідження №21 від 12.11.2020).

Апробація результатів роботи відбулася на Міжнародних наукових конференціях в Україні та закордоном: Кугученко О., Кугученко S. Anti-crisis personnel management. Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. 18 грудня 2019 року, Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського; Кириченко О.С., Жигалкевич Ж.М., Кириченко С.О. Factors of crisis in the enterprises. Management of enterprises staff policy to improve stability. Modern approaches to the introduction of into practice: Abstracts of X International Scientific and Practical Conference San Francisco, USA, 30-31 March 2020;

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, методологія, аналіз, удосконалення.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Crisis management in the enterprise" contains 122 pages, 14 tables, 10 figures. The list of links includes 100 items.

Relevance of the research topic. The modern economy is characterized by a high degree of uncertainty, rapidly changing internal and external environment, fluctuations in market conditions, the magnitude of costs and profits. Many organizations are in a difficult situation where costs exceed revenues and instead of making a profit, they incur losses, become insolvent, financially unstable, and their business activities are disrupted. One of the main goals of crisis management is the survival of the organization in a crisis situation and overcoming the crisis, the use of measures to improve its health.

The purpose of the master's dissertation is theoretical and practical research of crisis phenomena and formation of effective anti-crisis policy at the enterprises.

The purpose of the work led to the statement of the following **tasks**: to determine the nature and features of crisis management of enterprises; substantiate the principles of the crisis management system at the enterprise; to single out methodical bases of estimation of anti-crisis management of the enterprise; to diagnose the organizational and economic condition of the enterprise; to analyze the use of communication technologies at the enterprise; evaluating the effectiveness of the company's marketing policy; optimize the organizational structure; to offer a system of marketing communication processes at PRIZE LLC as an anti-crisis measure;

The object of study is crisis management.

Subject of research: theoretical and scientific-methodical provisions on the formation of crisis management system at the enterprise.

Research methods: scientific generalization (in determining the essence of processes and systematization of their components); system approach (in determining approaches to personnel policy formation); formation of tables, diagrams, graphs - for visual presentation of the results of theoretical and practical research; classification, scientific abstraction, system and complex analysis, economic analysis (when assessing the financial position of the company); calculation and analysis, series of dynamics and comparison - to compare the economic processes of entrepreneurial activity by years., expert method, method of comparison.

Scientific novelty: on the basis of the system approach methodical bases of formation of anti-crisis policy at the enterprise on the basis of allocation of all advantages and lacks of activity of the enterprise are offered; on the basis of the conducted analysis of organizational and economic activity of the enterprise integration directions of system of communications with corporate system of management are offered.

Practical significance: the obtained results are that the developed methodological approaches and substantiated theoretical provisions set out in the final qualification work, brought to the level of practical recommendations and used by LLC "PRIZE" (Act on the implementation of research results №21 from 12.11.2020).

Approbation of the results of the work took place at the International scientific conferences in Ukraine and abroad: Kyrychenko O., Kyrychenko S. Anti-crisis personnel management. Globalization of directions of industrial potential formation in the conditions of post-industrial transformations: materials of the V All-Ukrainian scientific-practical conference. December 18, 2019, Kyiv, KPI named after Igor Sikorsky; Kirichenko OS, Zhigalkevich Zh.M., Kirichenko SO Factors of crisis in the enterprises. Management of enterprises staff policy to improve stability. Modern approaches to the introduction of into practice: Abstracts of X International Scientific and Practical Conference San Francisco, USA, 30-31 March 2020;

Keywords: crisis management, enterprise, methodology, analysis, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	13
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	13
1.1 Сутність та особливості антикризового управління підприємством ..	13
1.2 Принципи формування системи антикризового управління підприємством	28
1.3 Програмні показники антикризового управління на підприємстві.....	40
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2	50
АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	50
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПРИЗ».....	50
2.2 Аналіз антикризової політики на ТОВ «ПРИЗ»	67
2.3 Виявлення проблем антикризового управління на ТОВ «ПРИЗ».....	73
Висновки до розділу 2	79
РОЗДІЛ 3	82
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	82
3.1 Оптимізація організаційної структури ТОВ «ПРИЗ» як антикризового заходу.....	82
3.2 Маркетингові заходи удосконалення антикризового управління на ТОВ «ПРИЗ»	90
3.3 Обґрунтування пропонованої системи антикризового управління на ТОВ «ПРИЗ»	94
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	114

ВСТУП

Актуальність дослідження: Періодичні коливання у розвитку соціально-економічних систем існують у будь-якому управлінні. Всі системи функціонують циклічно, і в них виникають спади, підйоми, кризові ситуації в результаті впливу багатьох взаємопов'язаних факторів, що збільшують складність та ризик управління.

Сучасна економіка характеризується високим ступенем невизначеності, швидко мінливим внутрішнім і зовнішнім середовищем, коливаннями ринкових умов, величиною витрат і прибутку. Велика кількість організацій перебуває у складній ситуації, коли витрати перевищують доходи і замість прибутку вони отримують збитки, стають неплатоспроможними, фінансово нестабільними, а їх ділова діяльність порушується. Часто суб'єкти господарювання мають кризову ситуацію, яка закінчується їхньою неплатоспроможністю та банкрутством.

Традиційні методи управління в цих умовах не дають достатнього ефекту, що призвело до появи нового типу управління, здатного прогнозувати, запобігати настанню кризи та виводити економічний суб'єкт із складної докризової чи кризової ситуації. Цей тип управління називається «антикризовим».

Термін «антикризове управління» з'явився порівняно недавно і став надзвичайно популярним у період реформування вітчизняної економіки, коли значна кількість фірм опинилася на межі фінансової неплатоспроможності. Ця ситуація вимагала розробки комплексу антикризових заходів щодо них. У цей період почала з'являтися та розвиватися законодавча, правова та нормативна база, що регулює цей процес. У зв'язку з цим актуальним є пошук та впровадження на практиці таких форм і методів управління, використання яких дозволило б суб'єктам господарювання не лише подолати кризові явища, а й передбачити їх появу та розвиток.

Антикризове управління, насамперед, спрямоване на попередження та усунення несприятливих для бізнесу явищ за рахунок використання широкого потенціалу сучасного менеджменту, що відповідає цілям суб'єктів господарювання та об'єктивним тенденціям їх розвитку.

Специфічна риса антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів та високого ступеню ризику. Менеджер, який вирішує управлінські проблеми, стикається з необхідністю діяти швидко, ефективно та грамотно, рівень його відповідальності зростає.

Однією з головних цілей антикризового управління є виживання організації у кризовій ситуації та вихід з кризового стану, використання заходів щодо поліпшення її здоров'я. Але можна зазначити, що важливіше запобігти кризовій ситуації та усунути кризу на першій фазі.

Система антикризового управління є невід'ємним елементом корпоративного управління. Така система включає опорні та функціональні частини. Тобто система антикризового управління має захисний характер і спрямована на підтримку організації, якщо остання має хоча б невеликі шанси на виживання та адаптацію до потреб ринку.

Антикризовий підхід до функціонування господарюючого суб'єкта означає проведення антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації, а також контроль можливості появи його ознак при нормальному функціонуванні компанії. Антикризовий менеджмент спрямований не тільки на виживання організацій у кризових ситуаціях, але в першу чергу на уникнення таких ситуацій, тобто на моніторинг фінансового стану компанії, регулярне проведення діагностики положення організації, а також зовнішнього середовища запобігати подіям, що ведуть до розвитку кризових ситуацій.

Таким чином, можна зробити висновок, що антикризове управління - це управління, яке здатне, насамперед, запобігти виникненню кризи, використовуючи систему докризової підготовки, впровадження внутрішніх

стабілізаційних резервів, а у разі кризова ситуація – керувати виходом економічного суб'єкта з існуючих положень з мінімальними втратами.

Мета і завдання магістерської роботи: Основною метою магістерської дисертації є теоретичне та практичне дослідження кризових явищ та формування ефективної антикризової політики на підприємствах.

Мета роботи обумовила постановку наступних завдань:

- визначити сутність та особливості антикризового управління підприємств;
- обґрунтувати принципи системи антикризового управління на підприємстві;
- виокремити методичні засади оцінювання антикризового управління підприємства;
- здійснити діагностику організаційно-економічного стану підприємства проаналізувати використання технологій формування комунікацій на підприємстві;
- оцінювання ефективності маркетингової політики підприємства;
- оптимізувати організаційну структуру підприємства;
- запропонувати систему маркетингових комунікаційних процесів на ТОВ «ПРИЗ» як антикризовий захід;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованих антикризових заходів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є антикризове управління

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні положення щодо формування системи антикризового управління на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися наступні **методи дослідження:** наукове узагальнення (у визначенні сутності процесів і систематизації їх складових); системний підхід (у визначенні підходів до формування кадрової політики); формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних і практичних досліджень; класифікація, наукова абстракція, системний і комплексний

аналіз, економічний аналіз (при оцінці фінансового становища компанії); розрахунок і аналіз, ряди динаміки і порівняння – для порівняння економічних процесів підприємницької діяльності по роках. Для аналізу рівня забезпеченості маркетинговою інформацією, а також для визначення комплексу маркетингової комунікативної політики використовувались експертні методи. Метод порівняння дав змогу зіставити показники якості комунікативності на підприємстві, що досліджується.

Елементи наукової новизна дослідження:

- на основі системного підходу запропоновано методичні засади формування антикризової політики на підприємстві на основі виокремлення усіх переваг та недоліків діяльності підприємства;
- на основі проведеного аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства запропоновано інтеграційні напрямки системи комунікацій з корпоративною системою управління.

Практична значущість:

- виявлено проблеми функціонування комунікативної політики ТОВ «ПРИЗ» в умовах кризи та надані рекомендації щодо їх усунення;
- визначено фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ, що впливають на створення комунікативної політики ТОВ «ПРИЗ»;
- систематизовано та класифіковані основні види витрат, які виникають всередині підприємства щодо забезпечення ефективної антикризової політики;
- визначено головні інформаційні фільтри, що запобігають якісному використанню інформації всередині ТОВ «ПРИЗ», причини їх виникнення та рекомендації по їх усуненню;
- визначено основні фактори впливу кризи на підприємство та запропоновані заходи щодо їх мінімізації;
- впровадження результатів дослідження сприятиме вдосконаленню комунікацій підприємства;
- узагальнено потоки інформації між підрозділами підприємства;

- систематизовано джерела інформації внутрішньобанківської звітності;
- узагальнено основні напрямки проведення удосконалення комунікативної політики підприємства.

- Акт впровадження пропозицій магістерської дисертації №21 від 12.11.2020 р.

Апробація результатів роботи відбулася на Міжнародних наукових конференціях в Україні та закордоном:

1) Kyrychenko O., Kyrychenko S. Anti-crisis personnel management. Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. 18 грудня 2019 року, Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського;

2) Кириченко О.С., Жигалкевич Ж.М., Кириченко С.О. Factors of crisis in the enterprises. Management of enterprises staff policy to improve stability. Modern approaches to the introduction of into practice: Abstracts of X International Scientific and Practical Conference San Francisco, USA, 30-31 March 2020;

3) Кириченко О.С., Салоїд С.В. «Методи антикризового управління підприємством», участь у XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 25 .11.2020 р. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського;

4) Жигалкевич Ж.М., Кириченко О.С. «Діагностика антикризового управління підприємством», участь у XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 25 .11.2020 р. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського;

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та особливості антикризового управління підприємством

Поняття "антикризовий менеджмент" є відносно новими в економічній літературі. Однак в даний час словосполучення антикризове управління частіше використовується вченими та практиками. Але все ще існують розбіжності в тлумаченні цього поняття та визначенні його сутності.

Теперішній стан економічного розвитку будь-якого суспільства характеризується нерівномірним розвитком його складових частин та необхідністю їхнього врівноваження.

Економіка країн має у своєму розвитку цикли, переживаючи періодичні піднесення та занепади. Кризовий стан, в погляді зі сторони, також є необхідним для системи, яка розвивається, так само як і стабільність. На кризу треба споглядати як на переломний момент у розвитку економічної системи, яка дає місце новому розвитку економічних змін. Кризовий стан призводить до змін тенденцій життєдіяльності системи, тобто відбувається порушення її стійкості та радикальне оновлення.

Велика кількість підприємств не мають можливості вчасно проводити санацію своїх зобов'язань. Саме в даній ситуації важливим є вміння правильної діагностики економічного стану підприємства, вчасне визначення проблем та розроблення плану щодо їх вирішення.

В останній час термін «антикризове управління» отримав значне поширення, але розуміння його сутності та змістовності є ще неоднозначним та перебуває у стадії формування.

Теоретико-практичними аспектами керування підприємствами, що знаходяться у кризовому стані присвячено роботи таких відомих авторів, як: Е. Альтмана, В. Бівера І. Бланка, О. Ковальова та ін.

В останні роки є можливість спостерігати значне зростання кількості опублікованих праць щодо визначення поняття «антикризове управління». Це можливо пояснити тим, що достатня кількість підприємств знаходяться у кризовому стані і, відповідно, стали більше приділяти уваги даній ситуації, а саме – антикризовому управлінню та його доцільності, виникненню та упередженню кризового стану на підприємстві.

Поняття «антикризове управління» у своїх доробках розглядали та досліджували велика кількість вітчизняних та зарубіжних науковці, а саме: І. О. Бланк, В. О. Василенко, А. П. Градов, А. Г. Грязнова, Е. М. Короткова, Л. О. Лігоненко, Е. С. Мінаєв, Л. С. Ситник, О. О. Терещенко, А. Ю. Погребняк та ін. у роботах проводиться огляд теоретико-методичних інструментів управління підприємством, що знаходиться у кризовому стані, приділяється достатня увага питанням теорії виникнення, розвитку кризових станів, а також заходам щодо виведення з кризових ситуацій підприємств.

Не дивлячись на те, що у різних підприємницьких структур існують певні системи керування, навіть вони, ці системи, не можуть гарантувати проведення вчасної діагностики кризових явищ та упереджувати їх появу. Велика кількість вітчизняних підприємств працюють на запозичених коштах, які у більшості випадків, використовуються не ефективно, великим ризиком їх неповернення кредитору. А це призводить до дестабілізації діяльності підприємства навіть при виникненні незначних негативних зрушень в зовнішньому середовищі.

В Україні появу та широке розповсюдження терміну «антикризове управління», яке у зарубіжних джерелах має назву – «кризовий менеджмент» (*crisis-management*), необхідно віднести на середину дев'яностих років, століття, що минуло. Зміст, основні напрямки та проблеми антикризового управління дуже великі та багатогранні.

Покритан П.А. зазначає, що антикризове управління займається вивченням системи економічних відносин, пов'язаних з виникненням кризових явищ у функціонуванні господарюючих суб'єктів [1, с. 17]. Це визначення дає уявлення про предмет дослідження з проблеми антикризового управління.

Певна кількість вітчизняних науковців відносить антикризове управління зазвичай до управління підприємством в умовах загальної кризи, інші фахівці – до управління підприємством на порозі банкрутства, а треті – проводять зв'язок антикризового управління з роботою антикризових керуючих в межах досудових рішень з питань банкрутства.

Частина авторів вважають, що заходи з вирішення кризової ситуації необхідно застосовувати тоді, коли фінансовий стан працюючого на ринку підприємства стає важким та уповільненим, а перспектива збанкрутувати – реальною. Відповідно до цього вони починають повністю ігнорувати загрозу банкрутства на початкових етапах її виникнення та приділяють увагу тільки «лікуванню» кризи. Інші дослідники вважають неприйнятним такий підхід. У своїй книзі «Довідник кризового керівника» професор Уткін Е. А. писав: «Подібний підхід – це все одно, що «ставити віз попереду коня». Головне в антикризовому управлінні – забезпечення умов, коли фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер. Мови про банкрутство при такому підході бути не повинно, оскільки повинен бути налагоджений управлінський механізм усунення виникаючих проблем до того, поки вони не прийняли необоротний характер» [91].

Автор Л. О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [12, с. 37].

На думку Колісника М. К., Ільчука П. Г. і Віблій П. І., термін

«антикризове управління» слід розглядати як складовий елемент системи управління підприємством, що включає в себе забезпечуючу та функціональну складові. Антикризове управління це така система управління, яка спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку [11].

На думку Н. М. Тюріної, під антикризовим управлінням розуміють таке управління, що спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі за власні кошти. Основою антикризового управління є забезпечення результатів (запланованих чи випадкових) за допомогою добре поставленого управління людьми і комунікаціями [18].

Автори А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк визначають антикризове керування підприємством як систему управління, яка має комплексний, системний характер та спрямована на недопущення чи усунення несприйнятних для бізнесу явищ за допомогою використання усіх можливостей сучасного управління, розробка та впровадження на підприємстві спеціальної програми стратегічного характеру яка дозволяє знівелювати тимчасові труднощі, зберегти та зробити кращими ринкові позиції підприємства за усіх обставин, при використанні в першу чергу власних ресурсів. Антикризове управління підприємством вбачає прискорене та діюче реагування на сильні зміни як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі на підставі завчасно розроблених антикризових заходів [3, с. 7].

Деякі дослідники вважають, що квінтесенція антикризового управління підприємством полягає у можливості керівництва підприємством до проведення аналізу та регулювання механізму планування й розподілу прибутку. Головним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування [5].

Л. С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління,

що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку [13, с. 25].

На думку О. О. Терещенко, теорії антикризового управління як такої в природі не існує. Окремі теоретичні аспекти антикризового управління фінансами підприємств досліджуються в теорії ринку капіталів, теорії фінансування та інвестування, в інших складових теорії управління фінансами. Теоретичним фундаментом можна вважати адаптовані до антикризової специфіки висновки, гіпотези та концепції загальної теорії управління фінансами підприємств [17].

Досить широке визначення терміну «антикризове управління» представляють Е. С. Мінаєва та В. П. Панагушина. У своїх наукових працях вони зазначають, що антикризове управління повинно заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємств, а в стратегічному плані – забезпечити йому протягом тривалого часу конкурентні переваги [2, с. 5].

Що стосується уточнення сутності антикризового управління, існує кілька основних підходів. Прихильники одного вважають, що антикризове управління слід проводити, коли компанія вже знаходиться в кризі і її показники значно погіршилися. Кошкін В.І. зазначає, що антикризове управління – це сукупність форм і методів антикризових процедур відповідно до конкретних підприємств-боржників [2, с. 34]. Довгань Д.А. стверджує, що антикризовий менеджмент – ефективне управління, що дозволяє вивести компанію з кризи, комплекс заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності компанії й здатний привести компанію до фінансового оздоровлення [3, с. 155]. Такий підхід правильний, але розглядає проблему кризи підприємства як факт. Відповідно, антикризове управління спрямоване на подолання негативних наслідків неефективного управління і

невірної оцінки ділового середовища підприємства, які призвели до глибоких проблем в його діяльності.

На думку прихильників другого підходу, більш доцільно підтримувати підприємство в стабільному стані, незважаючи на погрози і ризики. Шпачук В.В. вважає, що антикризове управління – це система управління, заснована на стратегічних принципах і спрямована на підтримку стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи на протязі всього періоду її функціонування, яка є складною, здатної швидко адаптуватися і змінюватися в залежності від зовнішніх факторів. умов, навколишнього середовища [4]. Бури С.А., Мацеха Д.С. відзначають, що антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого та своєчасного реагування на можливі зовнішні і внутрішні загрози при ефективному функціонуванні або розвитку організації [5, с. 21]. Таким чином, можна визначити, що одне із завдань антикризового управління – підтримувати економічну систему в рівновазі, належним чином реагуючи на загрози ділового середовища.

Третій підхід до визначення сутності антикризового управління наголошує на необхідності запобігання криз на підприємстві. Мінаєв Е.С., Панагушин В.П. вважають, що під антикризовим менеджментом слід розуміти не тільки менеджмент, орієнтований на виведення компанії з кризи, а й менеджмент, який повинен прогнозувати і запобігати неплатоспроможність відповідно до розробленої програми підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [6, с. 35]. Уткін Е.А. зазначає, що антикризове управління – це управління, спрямоване на запобігання можливих серйозних ускладнень ринкової діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного управління з орієнтацією на розширене відновлення на найсучаснішій основі і власні заощадження [7, с. 122].

Необхідно зазначити, що антикризовий менеджмент повинен поєднувати заходи щодо запобігання кризи, підтримувати компанію в

стабільному стані і, при необхідності, вивести компанію з кризи. Маховка В.М. називає антикризове управління особливим його видом, спрямованим на запобігання, максимально швидке і ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також на відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення умов для сталого розвитку [8, с. 31]. А Василенко В.О. під антикризовим управлінням розуміє управління, в якому здійснюється небезпека кризи, аналіз його симптомів, заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи і використання його факторів для подальшого розвитку [9, с. 42].

У зарубіжній практиці термін crisis-management (антикризове управління) не пов'язаний виключно з проблемами банкрутства. Навпаки, це більш широке поняття, яке включає цілий комплекс проблем: стихійні лиха, землетруси, повені. У той же час розроблена та апробована в зарубіжній практиці технологія антикризового управління є досить універсальною і дозволяє вирішити будь-які соціально-економічні, фінансові, організаційні проблеми.

Загальне формулювання проблеми антикризового управління передбачає наявність трьох ресурсів і двох обмежень. Перший ресурс – це час, достатній для вирішення проблеми; другий ресурс – це знання та повноваження особи, відповідальної за прийняття управлінських рішень; третя – фінанси, достатні для вирішення проблеми. Що стосується обмежень, по-перше, жоден з ресурсів не повинен дорівнювати нулю, а, по-друге, відсутність одного має доповнюватися збільшенням решти.

Сама криза – це процес перетворення кількісних змін у якісні. Для її появи необхідні об'єктивні умови, завдяки яким вона виникає, розвивається, приводить існуючу систему в новий якісний стан. Відповідно до теорії криз, підприємство може опинитися в трьох ситуаціях:

- некризисна або неможлива криза ситуація, коли відсутні об'єктивні передумови для виникнення кризи;

- докризова або можлива криза ситуація;
- посткризова ситуація. Це ситуація, коли перехідний процес, спричинений кризою, не закінчився.

Можна зробити висновок, що в сучасному підприємництві антикризове управління повинно забезпечувати стабільну роботу підприємства за рахунок своєчасного виявлення загроз зовнішнього і внутрішнього середовища і реагування на них, а в разі погіршення стану підприємства невідкладно реалізовувати заходи щодо подолання криз. В рамках антикризового управління необхідно проаналізувати різні сценарії і виробити курс дій на випадок можливого загострення протиріч всередині підприємства або з зовнішнім середовищем. На підставі узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління пропонуємо свою інтерпретацію цього поняття. Антикризове управління – система управління, спрямована, перш за все, на раннє виявлення суперечностей підприємства з зовнішнім середовищем або в його внутрішньому середовищі з урахуванням індивідуальних бізнес-процесів підприємства з метою запобігання кризовим ситуаціям на підприємстві; у разі ймовірності виникнення кризового стану – реорганізувати виконання певних бізнес-процесів відповідно до поточних умов ведення бізнесу; на випадок кризового стану – розробити механізм подолання кризи, передбачивши впровадження відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства.

Аналіз професійних джерел показав існування різних підходів до впровадження антикризового управління в діяльність підприємства. В. А. Супрун розглядає антикризове управління на основі моделей, заснованих на контролі, реінжинірингу, фінансовій діагностиці, фінансовій реорганізації, управлінні інвестиціями, управлінні персоналом, консалтинговому управлінні, інноваційному антикризовому управлінні [11, с. 401]. А. І. Шевцова розкриває місце антикризового управління в системі управління підприємством через його взаємозв'язок з фінансовим управлінням [13, с. 135]. Горова К.А. розглядає роль аутсорсингу в антикризовому управлінні

[14, с.22-23; 15, с.15]. Горовий Д.А. вважає, що антикризове управління сучасним підприємством повинно враховувати не лише матеріальні, а й віртуальні форми економічних відносин [16, с.16]. На основі узагальнення результатів досліджень вчених та застосування власного визначення антикризового управління пропонується наступний концептуальний підхід до антикризового управління на підприємстві (рис. 1.1).

Вищезазначений підхід характеризується тим, що він враховує глибину настання кризи на підприємстві окремими бізнес-процесами

Суть антикризового управління виражається в його меті – це розробка та реалізація пріоритетних заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших явищ, що ведуть до кризового стану, для забезпечення найбільш твердої позиції на ринку та стабільний сталий розвиток підприємства [6, с. 116].

Параметри конкретної системи антикризового управління (АС) значною мірою залежать від причин кризи на підприємстві, відповідно фактори, що визначають кризові ситуації, також впливають на формування системи АС.

Адекватні антикризові заходи можуть бути здійснені лише за умови виявлення факторів (причин) кризи [7, с.75].

Крім того, при формуванні системи антикризового управління важливо зосередити увагу на існуючих певних закономірностях [8, с.140].

Антикризовий менеджмент характеризується своєю системою управління, набором механізмів управління, конкретними процесами та технологіями управління, стилем управління [2, с.10].

Виходячи з описаних поглядів науковців, можна зробити висновок, що антикризове управління є специфічною формою управління і суттєво відрізняється від звичайних методик управління своїм призначенням, що використовуються інструментами управління тощо.

Антикризове управління як поняття може застосовуватися у широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні антикризове управління – це

системне управління економічним об'єктом на тому чи іншому рівні економіки з точки зору протидії кризі. У вузькому розумінні антикризовий менеджмент – це система організаційних та управлінських заходів щодо окремого підприємства, яке впало в кризовий стан, що виражається, як правило, у неплатоспроможності, яка у разі його тривалого нездоланного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства. Для антикризового управління у вузькому розумінні велике значення має встановлення факту фінансової неплатоспроможності, що регулюється законодавством.

Для більш детального розгляду поняття «антикризовий менеджмент» необхідно вивчити проблеми управління в умовах кризи, які є дуже обширними й різноманітними. Аналіз проблем антикризового управління дозволяє підкреслити всю специфіку прийомів і методів управління неплатоспроможним підприємством, суть яких виражається у можливості передбачення, прискорення, уповільнення та пом'якшення кризи, здатність керувати процесами подолання кризи з мінімізацією її негативних наслідків. Сукупність задач представлена у вигляді схеми (рис. 1.1).

Основною метою антикризового управління є підтримка фінансового балансу підприємства та мінімізація зменшення розміру його ринкової вартості, і досягається вирішенням проблем, представлених у табл. 1.1.

У багатьох літературних джерелах визначено функції та завдання антикризового управління, що, на наш погляд, є не зовсім коректним, оскільки завдання визначають напрямок управління, а функції відображають предмет управління та визначають його результат та ефективність. Загалом, функції полягають у вживанні тих заходів, які призведуть до позитивних результатів під час підготовки, процесу та після кризової ситуації. Виділяють такі функції: докризове управління, управління в кризових умовах, управління процесами подолання кризи, стабілізація нестабільних ситуацій, мінімізація втрат і втрачених можливостей, своєчасне прийняття рішень.

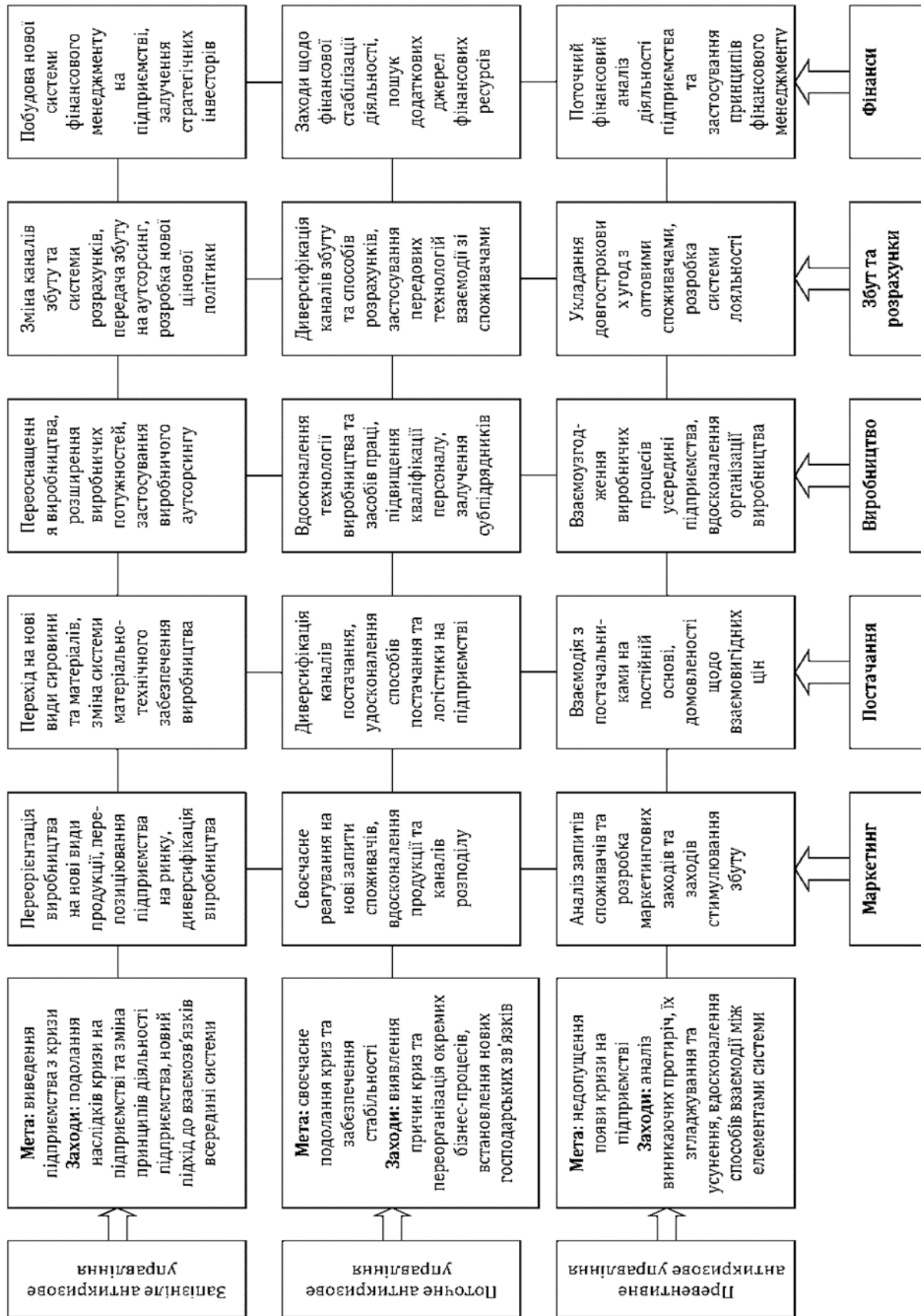


Рис. 1.1. Концептуальний підхід до антикризового управління підприємством

Джерело: [28]

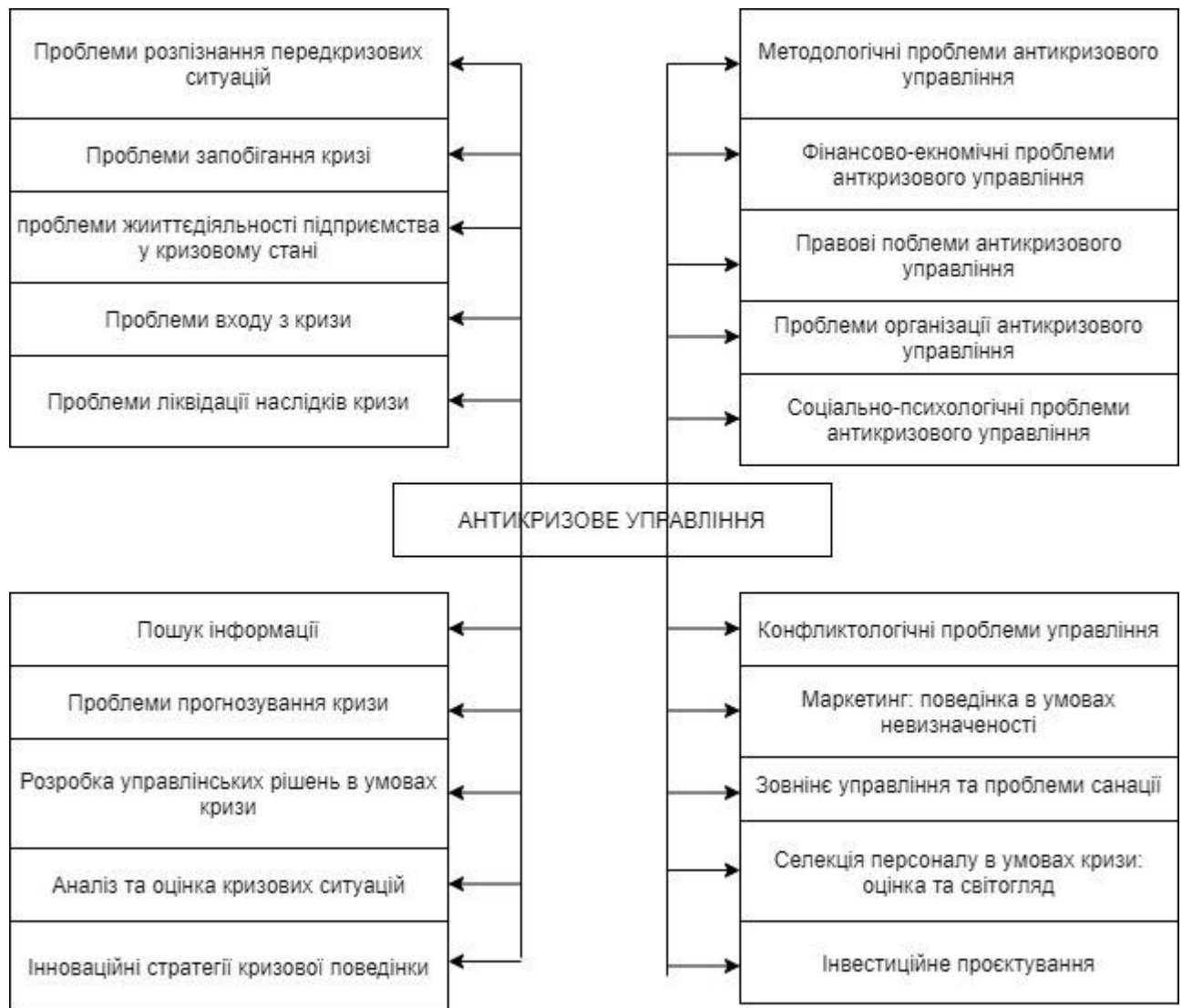


Рис. 1.2. Проблематика антикризового управління

Джерело: [31]

Таблиця 1.1

Конкретні завдання антикризового управління підприємством

Завдання	Резюме
1. Діагностика та виявлення кризи та фінансового стану підприємства	<p>Компанія повинна постійно контролювати свій фінансовий стан та екологічні фактори. На основі цього моніторингу виявляються ранні ознаки розвитку кризи, проводиться діагностика та виявлення кризи та фінансового стану. Можна застосувати прогноз ймовірності банкрутства підприємства. Це завдання вирішується на всіх стадіях кризового процесу та будь-якого фінансового стану підприємства.</p> <p>Результатом вирішення проблеми є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - виявлення фінансового стану підприємства як нормального, докризового чи кризового;

Продовження таблиці 1.1.

	<ul style="list-style-type: none"> - характеристика кризи за її класифікаційними ознаками; - вказівка на антикризові механізми, що відповідають даному фінансовому стану підприємства
2. Усунення неплатоспроможності підприємства	Це найбільш актуальне завдання антикризового управління підприємством на будь-якій стадії кризового процесу та будь-якого фінансового стану підприємства. Реалізація цього завдання дозволяє послабити розвиток кризи та отримати проміжок часу для реалізації інших антикризових заходів. Ліквідація неплатоспроможності компанії здійснюється в рамках першого етапу фінансової стабілізації компанії
3. Відновлення фінансової стійкості підприємства	Вирішення цієї проблеми вимагає найбільших зусиль і витрат, забезпечуючи здійснення поетапної реструктуризації всієї фінансової діяльності підприємства. Одночасно вирішується оптимізація структури капіталу, оборотних активів та грошових потоків, зменшується інвестиційна активність підприємства, активність підприємства
4. Запобігання банкрутству та ліквідації підприємства	Це завдання вирішується на етапах глибокої та катастрофічної (гострої непереборної) кризи. Внутрішніх механізмів фінансової стабілізації та власних ресурсів недостатньо для подолання кризи. Для запобігання банкрутству та ліквідації підприємства застосовується зовнішня реорганізація
5. Запобігання банкрутству та ліквідації підприємства судовими процедурами банкрутства	<p>Це завдання виконується із застосуванням судових процедур банкрутства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спостереження; - фінансове оздоровлення; - зовнішнє управління; - мирова угода. <p>Позитивним результатом вирішення цієї проблеми є відновлення платоспроможності підприємства-боржника. Негативний результат виражається рішенням суду про банкрутство підприємства з організацією провадження у справі про банкрутство та ліквідації підприємства</p>
6. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи компанії	Завдання реалізується шляхом закріплення позитивних результатів виходу компанії з кризи та стабілізації якісних структурних перетворень фінансової діяльності в довгостроковій перспективі. Ефективність вжитих заходів оцінюється за критерієм мінімізації втрат у ринковій вартості підприємства порівняно з його докризовим рівнем

Джерело: [22]

Науковці виділяють певні принципи, на яких базується система антикризового управління підприємством, серед них: принцип постійної готовності реагувати, принцип превентивних дій, терміновість реакції, адекватність реакції, принцип складності рішень, альтернативні дії, принцип адаптивності управління, пріоритетність використання внутрішніх ресурсів, принцип оптимальності зовнішньої санітарії, принцип ефективності. Суть цих принципів полягає в постійній готовності до можливого порушення фінансового балансу підприємства, незалежно від стадії розвитку, що реалізується шляхом моніторингу та виявлення ранніх ознак кризи та вжиття заходів для нейтралізації всіх існуючих причин та факторів, а також їх негативні наслідки. Антикризовий менеджмент повинен мати високий рівень гнучкості та здатність швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища, в той час як необхідно базуватися в першу чергу на його внутрішніх можливостях та власних фінансових ресурсах. Дуже важливо порівняти ефект антикризових заходів та витрати на їх реалізацію. Усі вищезазначені принципи є основою для організації системи антикризового управління.

Антикризовий менеджмент, як специфічний вид управлінської діяльності, підлягає оцінці з точки зору ефективності, і його розвиток повинен обов'язково супроводжуватися збільшенням потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідні ресурси та умови для їх використання. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення наслідків, локалізації або позитивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами.

Різні літературні джерела містять фактори або критерії, що визначають ефективність антикризового управління. На наш погляд, серед них можна виділити основні, необхідні для аналізу та реалізації управління в умовах кризи.

Перш за все, слід відзначити фактор професіоналізму антикризового управління та спеціальної підготовки, які народжуються в процесі

спеціальної підготовки, цілеспрямованого накопичення досвіду та розвитку мистецтва управління та відображають особливості управління у критичних ситуаціях. Наступний фактор визначається методологією вироблення ризикованих рішень, яка визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність тощо. Вплив на ефективність антикризового управління таким фактором, як аналіз ситуації та прогнозування тенденцій на основі точного науково обґрунтованого аналізу є чудовим. дозволяючи постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається або проходить. У кризових ситуаціях часто потрібні швидкі та рішучі дії, оперативні заходи, зміна керівництва відповідно до ситуацій, що виникають, адаптація до кризових умов, це фактор ефективності та гнучкості управління. На думку автора, якість стратегії та спеціальних програм антикризового розвитку, необхідність змін, які завжди можливі в кризових ситуаціях, має величезний вплив на ефективність антикризового управління. Такий фактор, як система моніторингу кризових ситуацій, є спеціально організованою дією для визначення ймовірності та реальності кризи; це необхідно для своєчасного його виявлення та розпізнавання. Неможливо не виділити людський фактор, який відображає фактори корпоративного та лідерського, мистецтва управління. Потенціал активної та рішучої поведінки людини в кризі, її зацікавленість у подоланні криз, розуміння витоків і природи кризи, закономірності її перебігу дозволяють нам шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішуючи більш складні проблеми, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникають. Вважається, що ефективність антикризового управління важко точно оцінити, але це можна побачити в аналізі та загальній оцінці управління, його успіху чи невдачі.

1.2 Принципи формування системи антикризового управління підприємством

В умовах негативних наслідків світової фінансово-економічної кризи вітчизняна економіка на якісно новому рівні зіткнулася з проблемою підвищення своєї конкурентоспроможності. Її вирішення, насамперед, пов'язане з формуванням ефективних антикризових програм стабілізації виведення промислових підприємств із кризового стану та подальшого переходу до стійкого зростання.

В даний час створення ефективної системи антикризового управління на промислових підприємствах є однією з найважливіших стратегічних проблем. З метою прискорення процесів посткризової стабілізації та підвищення конкурентоспроможності галузей економіки існує об'єктивна потреба у розробці науково обґрунтованої методології формування та використання ефективних механізмів антикризового управління на промислових підприємствах.

У зв'язку з цим необхідно визначити ключові принципи та підходи до формування системи антикризового управління. Виокремлено його основні принципи: рання діагностика фінансових проблем, швидка реакція на кризові явища, адекватність реакції, реалізація внутрішніх можливостей [1; 2; 3]. Але вищезазначені принципи не відображають специфічного характеру антикризового управління як управління в екстремальних умовах. Антикризове управління повинно базуватися як на загальних принципах, властивих процесам управління, так і на специфічних рисах, пов'язаних з антикризовими процедурами, які слід виводити з екстремальної ситуації.

Подібне управління має сприяти, по-перше, впровадженню системи контролю, яка виявляє ознаки кризи на ранній стадії, яка може ще не сформуватися у конкретні фактори, але є першими сигналами кризової ситуації. По-друге, він повинен враховувати терміни та оптимізацію роботи.

Тобто конкретні ознаки повинні відображати два параметри: 1) визначення “паростків” кризової ситуації та 2) своєчасне реагування на появу цих “паростків” кризи, щоб вони не переросли в справжню кризу. Усі ці заходи характеризуватимуть певні підходи до антикризового управління. Основним є системний підхід, коли антикризове управління розглядається як сукупність заходів, починаючи з попередньої діагностики кризи і закінчуючи розробкою та впровадженням методів її усунення та подолання.

Ключовим інструментом системного антикризового управління має бути антикризова програма стабілізації, яка являє собою багатогранний комплекс взаємопов’язаних, взаємозалежних та своєчасних дій (заходів), що охоплюють усі основні фактори бізнесу, в тому числі і людські. Програма антикризової стабілізації може включати комплекс заходів, спрямованих на: 1) відновлення платоспроможності компанії; 2) відновити фінансову стабільність; 3) забезпечити фінансовий баланс у довгостроковій перспективі.

При розробці комплексу заходів для антикризової програми необхідно зосередитись на тому, що терміни їх реалізації вкрай обмежені, особливо при здійсненні заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності компанії, коли вона вже не має резервних коштів, а фінансові вливання ззовні практично виключені. Тут починають з’являтися принципові відмінності між антикризовим управлінням та традиційним управлінням. Ці відмінності полягають у зміні критеріїв прийняття рішень на основі перевірених методів. Наприклад, ви можете використовувати метод Ейзенхауера – «важливо/терміново» [44]. Суть цієї техніки показана в таблиці 1.2.

Усі заходи антикризової програми стабілізації можуть бути розміщені в осередках матриці «важливо – терміново», класифікуючи їх за критеріями важливості для функціонування компанії та терміновості реалізації розглянутих заходів. Матриця також показує процентні співвідношення ресурсів, витрачених на реалізацію антикризової програми стабілізації (відсоток наводиться на основі статистичних даних).

Таблиця 1.2

Зміст методики Ейзенхауера – «важливо – терміново»

важливість		
терміновість	важливо	
	не важливо	
	важливо	не важливо
Терміново	1 Важливо, терміново До 50 - 70%	3 Не важливо, терміново Близько 10 - 15%
не терміново	2 Важливо, не терміново До 20 - 30%	4 Не важливо, не терміново Близько 1 - 2%

Джерело: [44]

Діяльність першого блоку повинна бути реалізована спочатку, потім другого блоку, лише після цього повинні бути реалізовані дії третього блоку. Щодо заходів четвертого блоку, їх необхідність та доцільність слід аналізувати з позиції інтересів фірми. Таким чином, такий підхід дозволить ранжирувати заходи антикризової програми стабілізації та підвищити ефективність використання ресурсів фірми під час її реалізації.

Антикризове управління допускає будь-які збитки (включаючи майбутні), за рахунок яких можливо відновити платоспроможність компанії в даний час. Суть антикризової програми полягає у маневруванні коштами, щоб заповнити розрив між витратами та отриманням. Маневр здійснюється як за рахунок вже отриманих і матеріалізованих в активах підприємства коштів, так і тих, які можна отримати.

Криза підприємства спричинена невідповідністю його фінансово-економічних параметрів параметрам середовища, що спричинено неправильною стратегією, недостатньою організацією бізнесу та, як наслідок, поганою адаптацією до вимог ринку.

Вирішенням таких проблем або усуненням самої можливості їх виникнення є такий інструмент, як реструктуризація підприємства, що здійснюється на основі ретельно розробленої стратегії. Однак реструктуризація в повному обсязі необхідна і можлива для здійснення лише за перших ознак кризи, що насувається, тоді як у зоні "близького"

банкрутства на це немає часу і коштів. Отже, перед підприємством, яке прагне подолати кризу, стоять дві послідовні задачі: усунути наслідки кризи – відновити платоспроможність та стабілізувати фінансовий стан підприємства; усунути причини кризи – розробити стратегію розвитку та здійснити на її основі реструктуризацію підприємства з метою запобігання повторення кризових явищ у майбутньому. Сама реструктуризація є інструментом «нормального» управління, вона побудована на її принципах і слабо пов'язана із самою антикризовою специфікою.

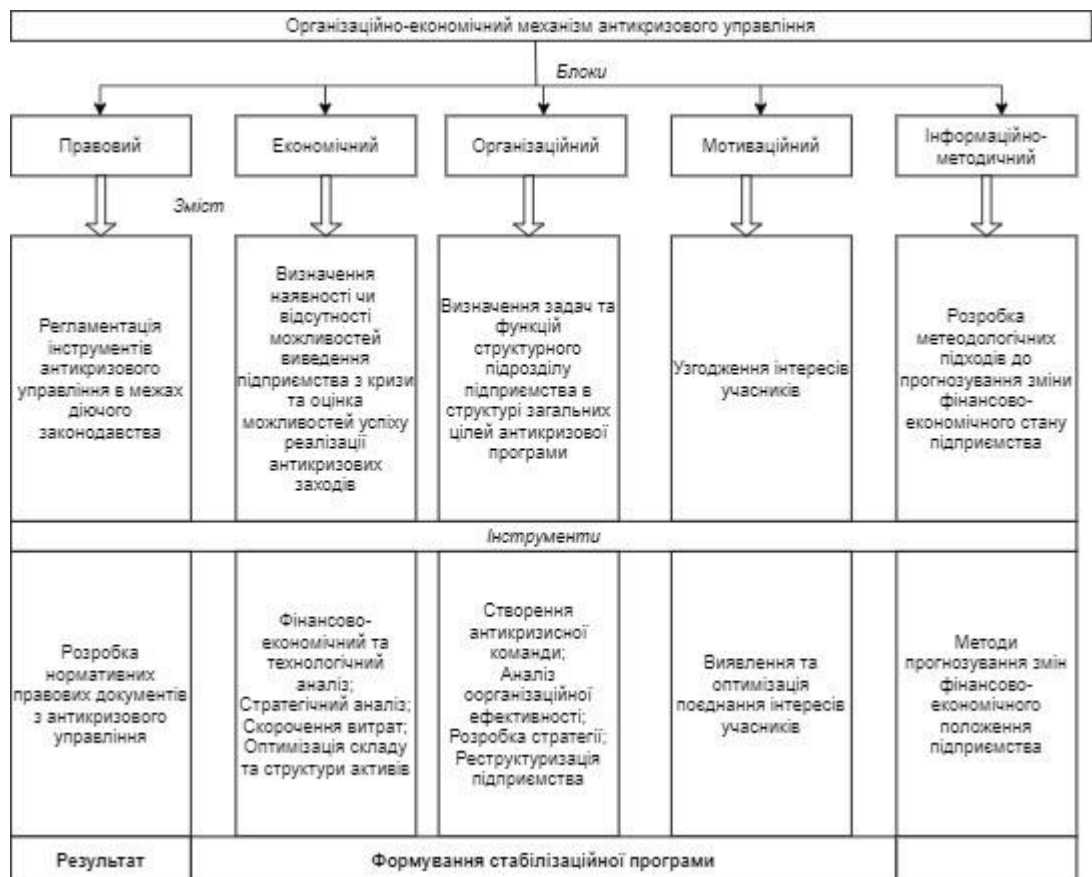


Рис.1.3. Зміст організаційно-економічного механізму антикризового управління

Джерело: [77]

Особливе місце в системі антикризового управління, на наш погляд, займає формування організаційно-економічного механізму цього процесу. Організаційно-економічний механізм антикризового управління, що містить програму стабілізації, включає комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності компанії. Сутність організаційно-

економічного механізму антикризового управління можна визначити як сукупність форм, методів, правових, організаційно-економічних інструментів управління, за допомогою яких забезпечується стійкий розвиток підприємства. Склад і структура розробленого організаційно-економічного механізму антикризового управління наведено на рисунку 1.3 Механізм базується на взаємопов'язаних блоках: правовому, організаційному, економічному, мотиваційному, інформаційно-методологічному. Результатом застосування організаційно-економічного механізму антикризового управління є програма стабілізації.

Запобігання кризовим тенденціям у функціонуванні та розвитку бізнес-структур є контрольованим та передбачуваним процесом. Суть превентивного антикризового управління полягає в здатності передбачати та своєчасно виявляти негативні аспекти, які є передвісниками таких криз. Ознаки або провісники кризи в діяльності підприємницьких структур диференціюються, насамперед, за її типологічною приналежністю: масштаби, проблеми, гострота, область розвитку, причини, можливі наслідки, фаза прояву.

Кризи макроекономічного та мікроекономічного характеру є не лише продуктом сучасної надзвичайної нестабільності зовнішнього середовища. Від початку промислової революції в Англії в 17 столітті до сучасного етапу розвитку світова соціально-економічна система, а разом з нею і діючі підприємницькі структури, проходять послідовну зміну стадій рецесії та злетів. [16]

В ідеалі сталий розвиток підприємницьких структур пов'язаний з концепцією безкризової ситуації, рівноваги та стабільності. Але у філософському, соціальному та економічному аспектах безумовним є те, що розвиток завжди є втратою рівноваги. У свою чергу, стан стабільності насправді є характеристикою функціонування, але не розвитком підприємницької структури. Тому з методологічної точки зору відносно безкризовий стан функціонування та розвитку підприємницьких структур

розглядається як здатність останніх досить швидко відновити рівновагу та показати збалансоване зростання після проходження точки біфуркації або точки стратегічного перегин.

Існує кілька варіативних методологічних підходів до управління підприємницькими структурами, залежно від наявності явних або прихованих кризових тенденцій у їх функціонуванні та розвитку, зокрема [1]:

- 1) підтримка стабільності підприємства;
- 2) запобігання кризам або уповільнення кризових процесів;
- 3) очікування зрілості кризи та подальшого виходу з неї;
- 4) усунення кризових наслідків або використання наслідків в інтересах подальшого розвитку підприємства.

Всі ці методологічні підходи можна вважати альтернативними, тоді як лише другий із перерахованих підходів характеризується профілактикою. Всі інші альтернативні управлінські дії пов'язані з регулюванням розвитку підприємницької структури в рамках кризової ситуації. Проблема також полягає в тому, що кризові ситуації, як правило, у прихованій фазі розвиваються досить повільно, але вже під час переходу до явної (відкритої) фази кризові ситуації можуть розвиватися неконтрольовано і дуже швидко, залучаючи все більшу кількість підсистем або функціонерів у проблемному полі. структура бізнесу. Тому превентивне управління кризовими ситуаціями з метою забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур повинно базуватися на комплексі загальних та спеціальних методологічних принципів. Відповідно до тлумачення філософського словника, термін «принцип» означає початок, керівну ідею, основне правило поведінки. У ранній античній філософії поняття "принцип" та суттєвий зміст цього поняття розглядалися як вираз абсолютної необхідності або закону явищ. [12, с. 123-126]

Важливо зазначити, що безумовні посилання окремих дослідників на античну філософію в даний час не є абсолютно правильними, в сучасних дослідженнях найбільш оптимально використовувати логічний підхід. З цієї

точки зору, в логічному сенсі "принцип" є центральним поняттям, основою системи, що представляє узагальнення та поширення будь-якого положення на всі явища тієї області, з якої абстрагується цей принцип. [13]

На цьому етапі можна зробити висновок, що принцип є ключовим методологічним контекстом, який є основою побудови такої системи управління підприємницькою структурою, в якій, з одного боку, передбачені умови для розвитку цієї структури, і з іншого боку, забезпечуються умови для підтримки стабільності в середньо- та довгостроковій перспективі. Говорячи про філософські основи управління, слід зазначити, що умови, створені для розвитку підприємницьких структур, не є постійними екологічними характеристиками, вони змінюються та трансформуються, тобто є детермінантами середовища, в межах яких функціонує підприємство. Отже, не менш важливим у розглянутій нами темі дослідження є наявність умов, необхідних для конституювання превентивного управління кризовими ситуаціями з метою забезпечення збалансованого зростання та сталого розвитку сучасних підприємницьких структур реального сектору економіки. Наявність екологічних умов - існує платформа, яка формує стимули для розвитку підприємницьких структур, змушуючи останніх використовувати свій власний потенціал у повній мірі для забезпечення не лише економічних, а й соціальних вигод. [14]

Термін «стан» згідно з філософським словником відображає відношення об'єкта (та / або об'єкта) до навколишньої дійсності, тобто стан є зовнішнім для об'єкта. [13]

Іншими словами, умова становить середовище, в якому існують і розвиваються явища та процеси. Насправді, стосовно теми, яку ми досліджуємо, умова – це стан, при якому існує можливість здійснення події, процесу, явища.

Очевидно, що поняття «принцип» і поняття "умова" мають логічну взаємозв'язок - принцип є основою будь-якого досліджуваного явища або об'єкта (його частини або його розвитку), в якому саме існування, розвиток

або зміна об'єкт можливий, якщо тільки для цього існують мінімально необхідні та достатні умови.

Виходячи з вищевикладеного, варто зазначити, що умови та принципи превентивного антикризового управління з метою підтримання або досягнення стійкого розвитку структур підприємств мають основні методологічні правила. Ці правила можуть бути реалізовані в сучасних обставинах, які спрямовані на зміну концепції еволюційної послідовності (системи) управління цими структурами з метою отримання суми або синергії позитивних ефектів.

Перш ніж переходити безпосередньо до суті аналізу та оцінки кризи у розвитку підприємницьких структур, слід зазначити, що загальні умови та принципи превентивного управління з метою забезпечення стійкого розвитку цих структур базуються на наступних основних положення:

- розподіл праці та спеціалізація. Цей принцип відіграє важливу роль не тільки у формуванні профілактичних заходів, а й загалом у систематизації управління розвитком підприємницьких структур, реалізація цього принципу базується на умові підвищення продуктивності праці на підприємстві та спрощенні комунікаційні процеси для забезпечення найбільш збалансованого зростання та сталого розвитку;

- департаментування та співпраця. Впровадження цього принципу можна розглядати як умову, необхідну для забезпечення збалансованого зростання, групуючи роботи (заходи, включаючи ті, що спрямовані на якнайшвидше виявлення кризових тенденцій) навколо наявних ресурсів, щоб отримати необхідний результат. Департаменталізація дає змогу розширити розмір підприємницької структури з урахуванням існуючих обмежень внутрішнього середовища та можливостей, відкритих у зовнішньому середовищі;

- спілкування між частинами (функціональне) та координація. Реалізація цього принципу базується на умові безперечної важливості сукупності стійких відносин у рамках превентивного управління

функціонуванням та розвитком підприємницької структури. Спілкування між частинами та координація допомагають регулювати відносини в рамках систематичного набору функціональних можливостей, з метою орієнтування останніх на досягнення бажаного результату (збалансоване зростання та сталий розвиток);

- розподіл прав та обов'язків. Цей принцип заснований на умові, що кожне підприємство, незалежно від масштабу його діяльності, має власну ідеологію управління. Отже, розподіл прав та обов'язків є не лише формою структурування превентивного управління кризовими ситуаціями, але також вираженням позиції управлінської ланки стосовно контрольованих ланок. Це визначає комплекс обов'язків сторін щодо своєчасного виявлення кризових тенденцій та їх раннього усунення з метою збереження стратегічно стійкого розвитку бізнес-структури.

Загальні принципи та умови, розглянуті вище, які можуть бути використані при розробці методологічного підходу до формування превентивного управління кризовими ситуаціями з метою забезпечення сталого розвитку бізнес-структур, є основними елементами.

На основі цих загальних або основних елементів розробляються спеціальні методологічні принципи та методологічні підходи превентивного управління. Набір спеціальних методологічних принципів превентивного антикризового управління з метою забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур наведено на рисунку 1.4.

Розглянемо спеціальні принципи превентивного управління кризовими ситуаціями, представлені на рисунку 1.4, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємницьких структур дещо детальніше.

Отже, одним із перших спеціальних методологічних принципів є принцип професійного підходу в превентивному управлінні кризовими ситуаціями для забезпечення сталого розвитку бізнес-структур.

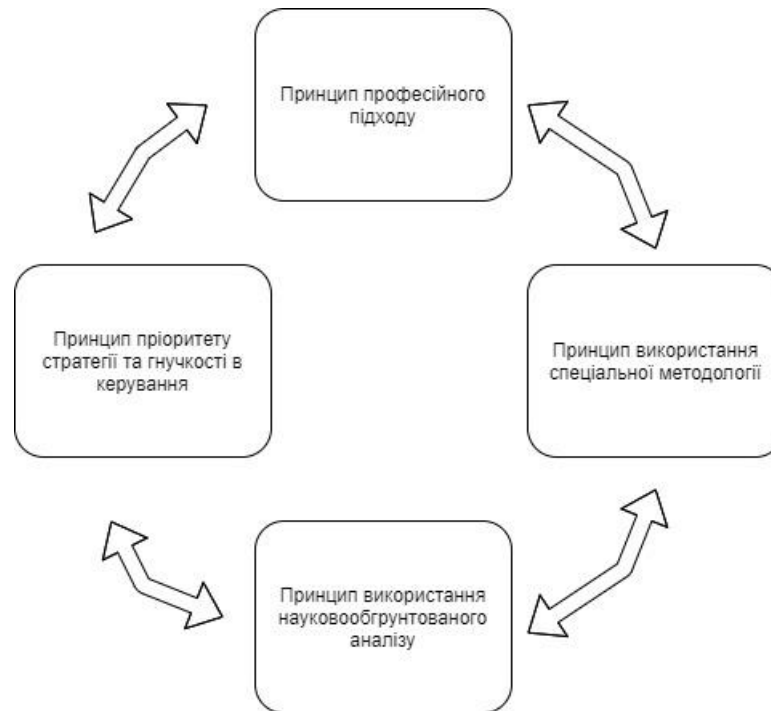


Рис. 1.4. Спеціальні принципи превентивного управління кризовими ситуаціями з метою забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур

Джерело: [45]

Професіоналізм (насамперед я маю на увазі професіоналізм керівників або управлінського персоналу підприємницьких структур) – це складна об’єктивно-суб’єктивна категорія. Професіоналізм керівника або менеджера слід розглядати як системне явище, що виражає рівень його володіння професійною діяльністю, що виявляється у формуванні професійної компетентності та складових компетенцій. [6, с. 6-8]

Професіоналізм підходу до превентивного управління кризовими ситуаціями повинен стати головною майстерністю сучасних керівників бізнес-структур, оскільки швидкі та важко передбачувані зміни у зовнішньому середовищі тягнуть за собою складні та дуже часто незворотні зміни у внутрішньому середовищі. А щоб зовнішні зміни навколишнього середовища не мали негативного впливу на стан та розвиток внутрішнього

середовища, необхідно, щоб управлінський персонал підприємницьких структур міг своєчасно виявляти напрямки можливих змін та не допускати накопичення негативних наслідків, тобто забезпечити відносно стійкий розвиток підприємства протягом його життєвого циклу та в точках стратегічної точки перегину цього циклу.

Другий принцип – принцип використання спеціальної методології в рамках превентивного антикризового управління для забезпечення сталого розвитку бізнес-структур. Як кризовий, так і безкризовий розвиток сучасних бізнес-структур вимагає особливого методологічного підходу. А якщо раніше [7, с. 44], в рамках традиційного антикризового управління було визнано необхідним забезпечити своєчасне виявлення кризових тенденцій та їх послідовне усунення, тоді в рамках превентивного управління необхідно заздалегідь передбачити можливу появу кризових ситуацій. Це означає, що превентивне управління має базуватися на апріорному розумінні того, що кризи зумовлені функціонуванням та розвитком сучасних бізнес-структур. Але в той же час передбачення можливих точок стратегічного перегину означає, що підприємство як соціально-економічна відкрита динамічна система, проходячи через моменти критичної нестабільності, не тільки зберігає всі накопичені раніше корисні якості, а й набуває необхідних нових якісних властивостей. Саме набуття підприємницькою структурою нових соціальних якостей як соціально-економічної системи повинно лягти в основу нового методологічного підходу до превентивного управління, оскільки саме здатність змінювати та накопичувати нові необхідні якості відповідає розумінню сталого розвитку та збалансованого економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Третім спеціальним методологічним принципом є принцип використання науково обґрунтованого аналізу при оцінці поточного функціонування та досягнутого рівня розвитку підприємницької структури. Інструменти, що використовуються для аналізу, можуть бути як традиційними, так і інноваційними.

Слід розуміти, що як традиційні напрямки фінансово-економічного, організаційного, функціонального та інших видів аналізу, так і інноваційні напрями аналізу повинні формувати загальну та незмінно інтерпретовану картину функціонування та розвитку підприємницьких структур. Науково обґрунтований аналітичний підхід до запобігання антикризовому управлінню для забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур передбачає використання інтеграції аналітичних традиційних та інноваційних інструментів.

Традиційні аналітичні інструменти, як правило, дають змогу всебічно вивчити будь-яку одну сферу діяльності або підсистему підприємницької структури, тоді як традиційні аналітичні інструменти дуже важко використовувати для синтезу об'єктивно необхідних, адекватних та доцільних управлінських рішень. [8, с. 13-15]

Тому на практиці оптимально використовувати консолідацію традиційних та інноваційних областей аналізу. Це дозволяє не тільки систематично вивчати поточний стан бізнес-структури, виявляти як явні, так і приховані проблеми, а й приймати управлінське рішення, яке буде характеризуватися необхідними якостями, тобто відповідати цільовому завданню забезпечення стійкого розвитку розвитку підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Іншим важливим принципом превентивного антикризового управління для забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур є принцип пріоритетності стратегії та гнучкості в управлінні. Аксіоматично, що для планомірного функціонування та розвитку сучасних бізнес-структур потрібна певна стратегія.

Таким чином, принципи та підходи в антикризовому управлінні для вітчизняних підприємств повинні базуватися на організаційно-економічному механізмі управління, який дозволяє на «зародковому» етапі виявляти ознаки кризи, які поки що неможливо визначити кількісно, але їх якісні характеристики можуть вже визначено ... Запропонований організаційно-

економічний механізм антикризового управління промисловими підприємствами може дозволити подолати їх кризовий стан та забезпечити стійкий і збалансований розвиток.

1.3 Програмні показники антикризового управління на підприємстві

Антикризове управління підприємствами в сучасних умовах є одним з основних важелів подолання кризових явищ. У ринкових умовах господарювання підприємства, як господарюючі суб'єкти, є основною ланкою економіки держави. Сьогодні економіка України переживає складний етап прояви кризи, викликаній як внутрішньодержавними, так і зовнішньополітичними чинниками.

У цих умовах актуальною є проблема розробки і реалізації своєчасного і комплексного аналізу фінансово-економічної стабільності підприємства і прийняття оперативних рішень по локалізації кризових явищ і подолання наслідків криз з наіменшою ймовірністю банкрутства для підприємства. Одним з основних інструментів антикризового управління промисловим підприємством і його фінансово-економічною стабільністю є аналіз стану капіталу підприємства, дослідження джерел його формування, ефективність і можливість використання в період прояву кризових ситуацій.

На основі дослідження сутності та теоретичних основ антикризового управління підприємствами, в програмі антикризового управління можна позначити наявність трьох систем розвитку підприємства, які обумовлюють вибір напрямків антикризового управління: «умовностабільна система», в якій досить проведення пасивного антикризового управління, «система з проявом кризових явищ» й «загальнокризова система», що вимагає застосування активних антикризових заходів.

Антикризове управління підприємством повинно мати системну основу, оперувати достовірною інформацією при діагностиці криз, мати чітку поетапно розроблену програму реалізації антикризових заходів і своєму розпорядженні достатній обсяг ресурсів для подолання кризи.

Основними факторами, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах є недосконалість податкової системи, відсутність системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство і т.д. Успішність антикризового менеджменту залежить не тільки від внутрішніх чинників, але також і від стану зовнішнього середовища функціонування підприємства. Реформування податкової системи з метою побудови конкурентоспроможної економічної середовища; доповнення переліку галузей знань та спеціальностей, за якими здійснюється підготовка одержувачів вищої освіти з метою комплексної підготовки фахівців з антикризового менеджменту; залучення інвесторів з метою модернізації промислових підприємств - все це буде сприяти підвищенню ефективності антикризового менеджменту.

Нами проведено аналіз методів антикризового управління підприємствами в сучасних умовах, що дозволило систематизувати класифікацію методів антикризового управління підприємствами і запропонувати два напрямки їх застосування – діагностичні методи і методи управління кризовою ситуацією (рис. 1.5).

Другий напрямок методів антикризового управління запропоновано розділити на два блоки: організаційний блок – як упорядковану систему залучення та підготовки антикризових фахівців; функціональний блок – як сукупність методів, інструментів та заходів антикризового управління, які застосовуються при активному антикризовому управлінні в системі з проявом кризових явищ.

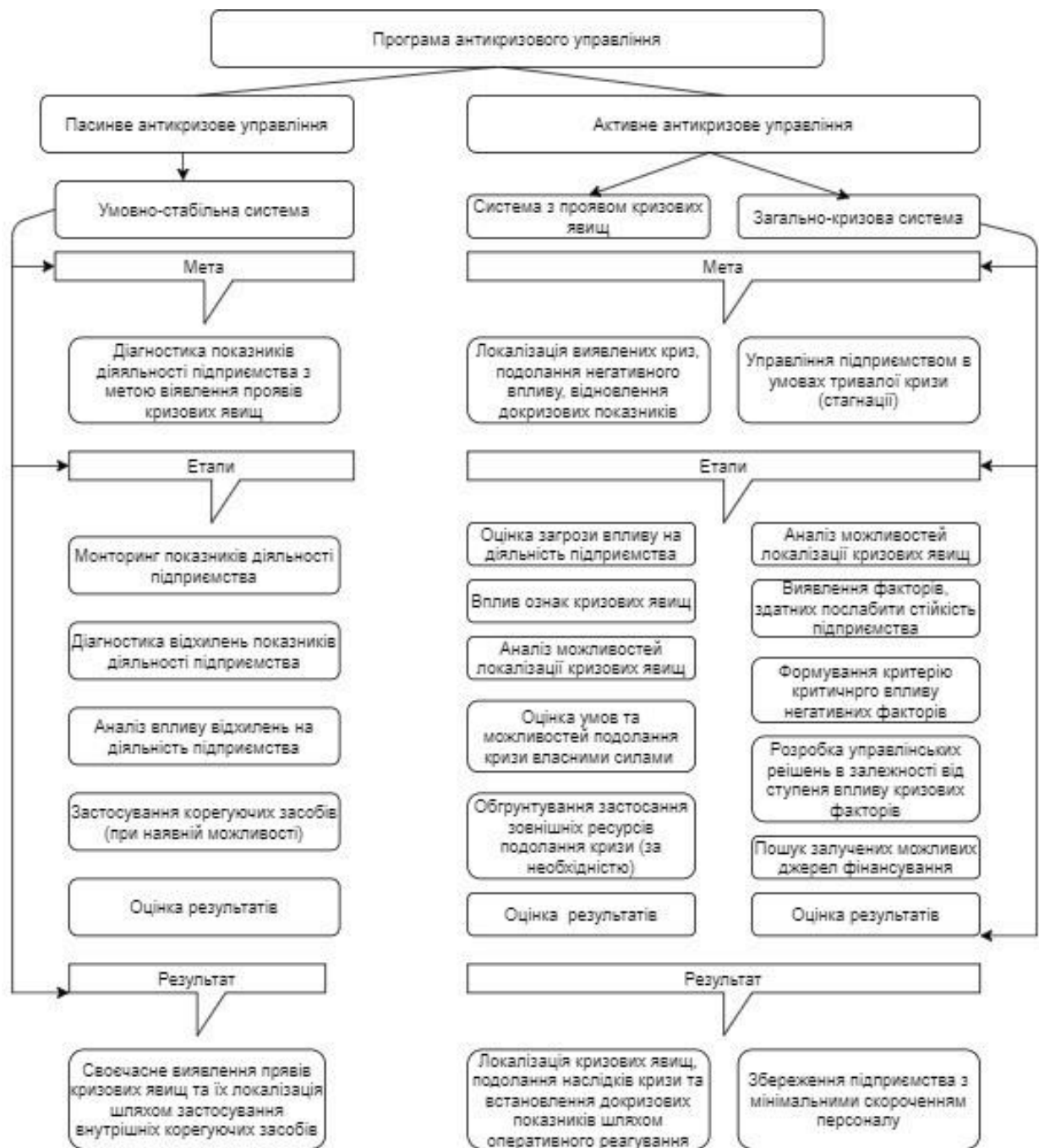


Рис. 1.5. Програма антикризового управління підприємством з урахуванням систем розвитку підприємства

Джерело: [37]

До першого напрямку відносяться: методи моніторингу, системного аналізу, аудиту, виявлення ризиків і оцінка поточного стану, необхідні для використання при пасивному антикризовому управлінні в умовно-стабільній системі розвитку підприємства.

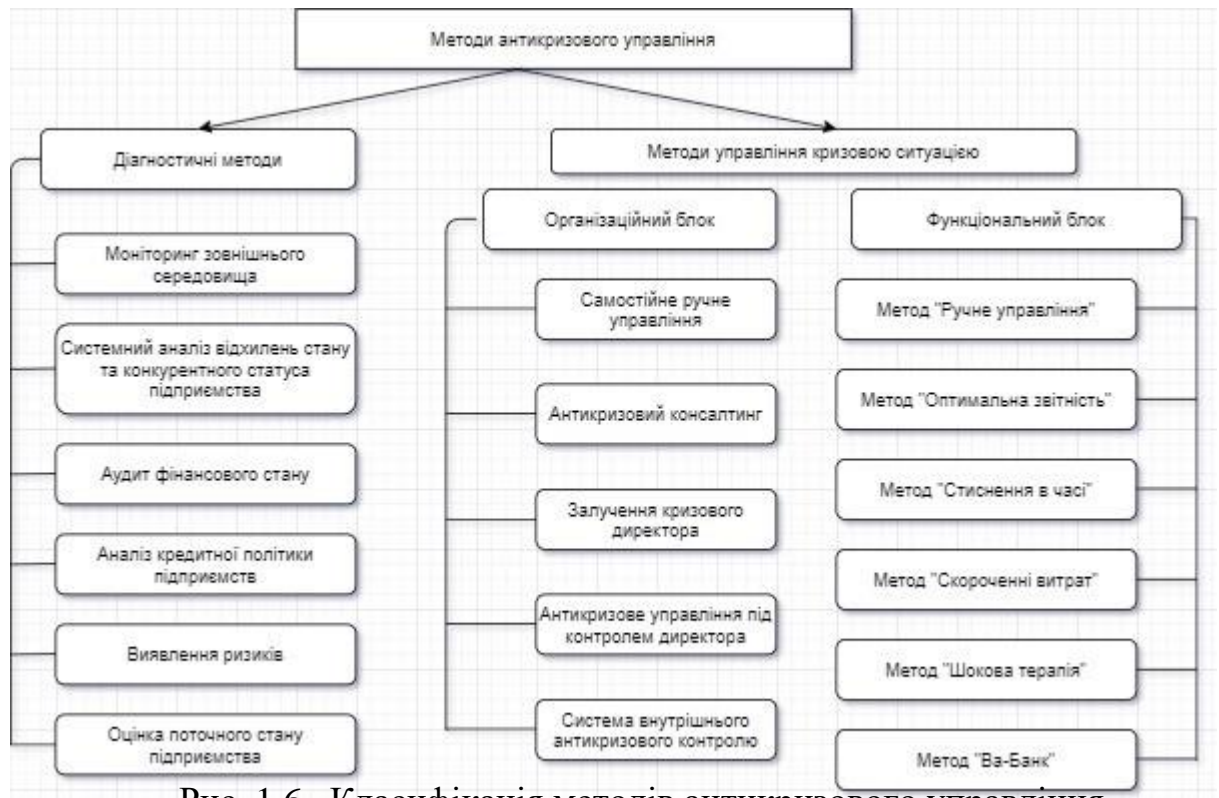


Рис. 1.6. Класифікація методів антикризового управління підприємствами

Джерело: [44]

Формування системи прогнозування антикризових заходів управління на підприємстві має враховувати ступінь відхилень фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, його напрямки розвитку і особливості, що дозволить вибрати методи активного або пасивного антикризового управління.

На основі застосування методичного підходу до формування системи прогнозування антикризових заходів управління на підприємстві пропонується використання алгоритму антикризового управління по здійсненню вибору напрямку антикризового управління на підприємствах (пасивний або активний) (рис. 1.7).

У разі обрання активного методу антикризового управління рекомендується використання імітаційної прогнозової моделі, побудованої на базі обраних показників (рентабельності, ліквідності, автономії, маневреності, забезпеченості власним капіталом, фінансової залежності), що

дозволить визначити індивідуальні фактори впливу кризових явищ для кожного підприємства.

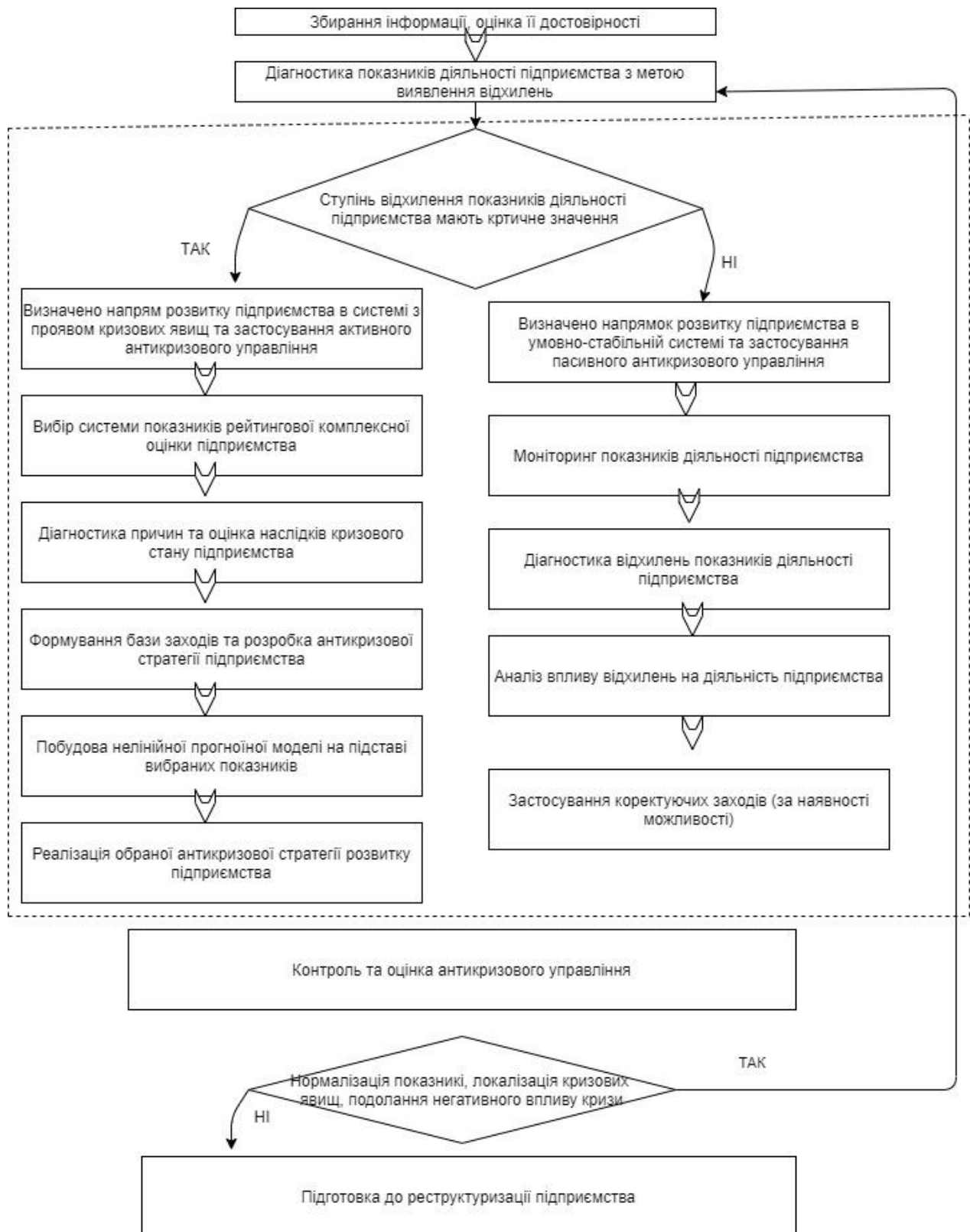


Рис. 1.7. Алгоритм антикризового управління підприємством

Джерело: Систематизовано автором

Активне управління ризиками підприємства полягає у своєчасній підготовці прогнозу величини грошових потоків від основної діяльності при веденні бізнесу. Активна тактика підприємств реального сектору економіки з просування своєї продукції на ринок включає такі організаційні інструменти:

- постійний моніторинг ключових показників виробничо-господарської діяльності;
- вивчення макросередовища та пошук найбільш ефективних сфер діяльності;
- значне захоплення частки ринку, орієнтуючись на однорідне виробництво;
- оперативна переорієнтація одного виду продукції на інший, не виключаючи можливості в'їзду в інші територіальні зони.

Пасивний метод передбачає управління ризиками, що характеризується використанням зовнішніх бізнес-консультантів, які оцінюють невизначеність макросередовища та надають аналітичний звіт із відповідними висновками та пропозиціями. Ці експерти аналізують ризики як всієї виробничо-господарської діяльності підприємства, так і окремого бізнес-проекту. Пасивне управління підприємством передбачає створення усталеного ринку товарів з певним рівнем ризику та стабільним рівнем конкурентоспроможності в галузі.

Великі підприємства реального сектору економіки, які мають у штатному розкладі структурну одиницю управління невизначеністю макросередовища, використовують активне управління ризиками. Служба управління ризиками зазвичай з'являється на підприємствах стратегічного значення державного значення, де будь-яка негативна подія впливає на економіку в цілому.

Вибір методу дослідження кризової ситуації з метою прийняття управлінського рішення залежить від наявності інформації про об'єкт управління, типу наданої інформації та розміру вирішуваної проблеми. Залежно від цих показників застосовуються як остаточні, що

використовуються для структурованих завдань, так і евристичні методи, засновані на розумовій діяльності фахівця. Використовуючи кінцеві методи, аналітичні та статистичні, завдання ставлять антикризове управління вирішується обмеженою кількістю етапів.

Використання алгоритму антикризового управління та обробка даних є основою проведення оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства з подальшим прийняттям рішення про необхідність застосування пасивного або активного антикризового управління з метою розробки заходів антикризового управління підприємством.

У програмі антикризового управління можна позначити наявність трьох систем розвитку підприємства, які обумовлюють вибір напрямків антикризового управління: «умовно-стабільна система», в якій досить проведення пасивного антикризового управління, «система з проявом кризових явищ» й «загальнокризова система», що вимагає застосування активних антикризових заходів.

Цілі антикризового управління підприємством варіюються в залежності від типу фінансової системи підприємства. Так, при умовно-стабільній системі метою антикризового управління є діагностика показників діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення проявів кризових явищ. В системі з проявом кризових явищ антикризове управління направлено на локалізацію виявлених криз, подолання їх негативного впливу та відновлення докризових показників. При загальнокризовій системі метою антикризового управління є управління підприємством в умовах тривалої кризи (стагнації). Кожна модель антикризового управління має відповідні етапи, реалізація яких покликана максимально нівелювати негативний вплив кризових явищ на діяльність підприємства.

Висновки до розділу 1

Антикризове управління – це система управління підприємством, яка має складний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих явищ бізнесу за рахунок використання всього потенціалу та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер для усунення тимчасових труднощів, підтримувати та збільшувати ринкові позиції за будь-яких обставин, покладаючись переважно на власні ресурси.

В сучасному підприємництві антикризове управління повинно забезпечувати стабільну роботу підприємства за рахунок своєчасного виявлення загроз зовнішнього і внутрішнього середовища і реагування на них, а в разі погіршення стану підприємства невідкладно реалізовувати заходи щодо подолання криз.

Аналіз професійних джерел показав існування різних підходів до впровадження антикризового управління в діяльність підприємства.

Антикризовий менеджмент у широкому розумінні – це загальна управлінська діяльність в організації з переведення його з нестабільного стану (стагнація, крах) у рівноважне, збалансоване відтворення. Особливістю такого управління є надзвичайно високий ступінь невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Антикризовий менеджмент у вузькому розумінні – це короткочасні управлінські дії по всій організації або, скоріше, довгострокові управлінські дії в одному з її елементів, що перебуває в перехідному стані або схильний до якісних змін.

Виділяють певні принципи, на яких базується система антикризового управління підприємством, серед них: принцип постійної готовності реагувати, принцип превентивних дій, терміновість реакції, адекватність реакції, принцип складності рішень, альтернативні дії, принцип адаптивності

управління, пріоритетність використання внутрішніх ресурсів, принцип оптимальності зовнішньої санітарії, принцип ефективності.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення наслідків, локалізації або позитивного використання кризи порівняно з витраченими на це ресурсами.

Ключовим інструментом системного антикризового управління має бути антикризова програма стабілізації, яка являє собою багатогранний комплекс взаємопов'язаних, взаємозалежних та своєчасних дій (заходів), що охоплюють усі основні фактори бізнесу, в тому числі і людські.

Запобігання кризовим тенденціям у функціонуванні та розвитку бізнес-структур є контрольованим та передбачуваним процесом.

Умови та принципи превентивного антикризового управління з метою підтримання або досягнення стійкого розвитку структур підприємств мають основні методологічні правила. Ці правила можуть бути реалізовані в сучасних обставинах, які спрямовані на зміну концепції еволюційної послідовності (системи) управління цими структурами з метою отримання суми або синергії позитивних ефектів.

Принципи та підходи в антикризовому управлінні для вітчизняних підприємств повинні базуватися на організаційно-економічному механізмі управління, який дозволяє на «зародковому» етапі виявляти ознаки кризи, які поки що неможливо визначити кількісно, але їх якісні характеристики можуть вже визначено ... Запропонований організаційно-економічний механізм антикризового управління промисловими підприємствами може дозволити подолати їх кризовий стан та забезпечити стійкий і збалансований розвиток.

В програмі антикризового управління можна позначити наявність трьох систем розвитку підприємства, які обумовлюють вибір напрямків антикризового управління: «умовностабільна система», в якій досить проведення пасивного антикризового управління, «система з проявом

кризових явищ» й «загальнокризова система», що вимагає застосування активних антикризових заходів.

Основними факторами, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах є недосконалість податкової системи, відсутність системи підготовки антикризових менеджерів, циклічні потреби модернізації та реструктуризації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг, банкрутство і т.д. Успішність антикризового менеджменту залежить не тільки від внутрішніх чинників, але також і від стану зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Використання алгоритму антикризового управління та обробка даних є основою проведення оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства з подальшим прийняттям рішення про необхідність застосування пасивного або активного антикризового управління з метою розробки заходів антикризового управління підприємством.

У програмі антикризового управління можна позначити наявність трьох систем розвитку підприємства, які обумовлюють вибір напрямків антикризового управління: «умовно-стабільна система», в якій досить проведення пасивного антикризового управління, «система з проявом кризових явищ» й «загальнокризова система», що вимагає застосування активних антикризових заходів.

Таким чином, економічну стабільність господарюючого суб'єкта слід розглядати як системну та інтегровану категорію, що відображається у фінансовому становищі підприємства та завдяки здатності пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища. Позитивну динаміку стійкості можна охарактеризувати терміном стійкий економічний розвиток або зростання. Для її забезпечення та досягнення слід використовувати інструменти не тільки традиційного, а й антикризового управління підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПРИЗ»

В умовах насиченого ринку недостатньо розробити новий якісний товар, встановити на нього оптимальну ціну і обрати ефективні канали розподілу. Система антикризової політики фірми спрямована на запобігання появі кризових явищ в усіх сферах роботи підприємства. Серед них виділяють фінансову, виробничу, соціальну, маркетингову та інші. На підприємстві ТОВ «ПРИЗ» слід звернути особливу увагу на маркетингову та комунікативну політику, тому що саме вона спроможна спричинити кризу усієї фірми.

Система комунікативної політики фірми спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про її товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми.

На рівні організації комунікативна політика виконує інформаційну, командну, інтеграційну та переконуючу роль. Усередині підприємства первинну роль відіграє ієрархічний розподіл повноважень між працівниками, який формує певні потреби у комунікаціях, спільність і двобічність намірів працівників, особливості правил комунікації.

Базою дослідження є приватне підприємство «ПРИЗ», що засноване 19 липня 2005 року. Компанія «ПРИЗ» на сьогоднішній день являє собою українське підприємство, що займається виробництвом і просуванням на ринок високоякісних персональних комп'ютерів, серверів і робочих станцій. Код за ЄДРПОУ 21504466. Юридична адреса підприємства: 001015, м. Київ, вул. Московська, 37/2. Статутний капітал підприємства сформовано із

внесків учасників, трьох фізичних осіб – громадян України у співвідношенні 50% : 25% : 25%. Стратегічне управління підприємством здійснюють Збори засновників Товариства, які зазвичай збираються тричі на рік. Оперативне керівництво підприємством здійснює директор, за його відсутності ці функції виконує заступник директора [81].

Організаційна структура.

ТОВ «ПРИЗ» є малим приватним підприємством, яке керується його засновниками, що формують дирекцію підприємства.

Дирекція – орган, вирішує усі питання діяльності товариства. Її повноваження при цьому визначено «Господарським кодексом України» [1] та установчими документами підприємства.

Ревізійна комісія – контролюючий орган, який здійснює перевірки його фінансово-господарської діяльності. Утворюється дирекцією підприємства у кількості не менше трьох осіб. Її діяльність регламентовано «Господарським кодексом України» [1, розділ II].

Крім керівних органів в товаристві існують і функціональні підрозділи:

- комерційний відділ;
- склад;
- служба внутрішньої безпеки;
- господарська служба;
- відділ збірки комп'ютерної техніки.

Діяльність керівних органів, функціональних підрозділів підприємства та їх керівників регламентуються такими документами (застосовуються типові форми):

- Положення про дирекцію;
- Положення про ревізійну комісію;
- Положення про інформацію;
- Положення про структурні підрозділи;
- Класифікатори і довідники;

- Посадові інструкції .

Відповідно до вище зазначених документів, директор керує роботою підприємства самостійно, у межах своєї компетенції вирішує усі питання виробничо-господарської діяльності товариства, визначає порядок денний. Він представляє інтереси товариства та вчиняє від його імені юридичні дії.

Розвиток компанії характеризується швидкими темпами росту обсягів випуску і збуту ПК. Загальний обсяг випуску в 2019 р. склав близько 3 тисяч машин. Основу виробничої програми компанії складають перспективні моделі комп'ютерів на базі процесорів Pentium і Phenom, зроблених за самою передовою технологією із використанням новітніх розробок та найсучаснішої мікроелементної бази

Виробництво комп'ютерів здійснюється на підставі Технічних умов ТУ 4013-001-40026713-96, реєстровий номер Держстандарту 200/001679. При виборі постачальників значення має досвід і висока репутація фірм-партнерів на міжнародному ринку, що підтверджується якістю, надійністю і технічним рівнем.

Успішному розвитку бізнесу компанії в чималому ступені сприяє активний розвиток співробітництва з лідерами світової комп'ютерної індустрії, серед яких Intel, Samsung, Microsoft. Останнім часом підписані договори з IBM (відділення програмних засобів), Diamond, APC, Microsoft, Novell. Ведуться інтенсивні переговори з іншими виробниками апаратних і програмних засобів.

Торговельна мережа. Компанія володіє великою дилерською мережею, що охоплює більш 40 фірм із 10-ти міст України. У дилерів компанії можна придбати весь спектр її продукції – від мультимедіа-комп'ютерів до серверів, а також усе необхідне периферійне, мережне й офісне устаткування. За оцінками незалежних експертів компанія контролює зараз до 1,8% українського ринку. Її частка на ринку постійно збільшується.

Торгову марку добре знають і поважають покупці. У магазинах представлений широкий вибір ліцензійного програмного забезпечення,

корисних аксесуарів, ігрових, навчальних і розважальних CD, додатків для самих різних областей діяльності.

Індивідуальний підхід до кожного клієнта й ефективна схема обслуговування замовників, що включають консультації при виборі потрібної конфігурації, передпродажну підготовку комп'ютера, оптимальне налаштування всіх компонентів, а також неухильне дотримання своїх гарантійних зобов'язань сприяють підтримці репутації фірми та постійному підвищенню попиту на її продукцію в українських споживачів.

Великі замовники. Гнучка маркетингова політика компанії спрямована не тільки на фінансово-технічну підтримку дилерів, але й на індивідуальну роботу з корпоративними замовниками.

Серед великих клієнтів компанії – державні і муніципальні установи, промислові підприємства, фінансові структури, наукові і міжнародні організації.

Корпоративні замовники одержують з боку компанії розширену сервісну і технічну підтримку, допомогу в модернізації комп'ютерного парку, послуги в області системної інтеграції та вибору мережевих рішень.

ТОВ «ПРИЗ» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства та статуту. Підприємство створювалося з метою здійснення підприємницької діяльності для насичення внутрішнього ринку України товарами народного споживання та послугами, організації оптової та роздрібної торгівлі, отримання прибутку засновниками.

Спостереження, регулювання та контроль за діяльністю ТОВ «ПРИЗ» здійснюється виконавчими органами державної влади. А саме, районною ДПІ, фондами загальнообов'язкового соціального страхування, санітарно-епідеміологічною станцією, київською міською державною адміністрацією, органами державної статистики тощо.

Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, поточний, валютний та інший вкладні рахунки в установах банків, кутовий штамп та круглу печатку зі своїм найменуванням, інші печатки та штампи, знак для

товарів та послуг, формовий бланк, інші притаманні юридичній особі атрибути.

Підприємство є власником майна, переданого йому засновниками у власність як вклад до статутного капіталу, доходів, одержаних від реалізації товарів та надання послуг, а також від інших видів господарської діяльності, іншого майна, набутого на підставах незаборонених чинним законодавством України.

Статутний капітал ТОВ «ПРИЗ» становить 1,34 млн. грн. [100].

Власниками товариства є засновники, якими можуть виступати юридичні чи фізичні особи.

Середовище функціонування підприємства:

ТОВ «ПРИЗ» співпрацює з юридичними та фізичними особами з усієї України, тому характер ринку, на якому працює підприємство, можна визначити як національний. Тип ринку: диференційована олігополія, оскільки на ринку домінує невелика кількість фірм, які чутливі до маркетингових заходів конкурентів. Підприємство має налагоджені зв'язки з клієнтами зі всієї України. ТОВ «ПРИЗ» має репутацію надійного партнера для своїх контрагентів.

Конкуренти

Окрім ТОВ «ПРИЗ» на ринку України працюють також інші оптові продавці комп'ютерної техніки. Серед них такі основні: «Everest», «Hotline», «Альфа-комп'ютер».

Конкуренція між цими підприємствами є значною, оскільки комп'ютерна техніка є жаданою на українському ринку і окрім великих підприємств є велика кількість роздрібних і оптових торговців та Інтернет-магазинів.

Проте, якщо трапляється ситуація, коли одне з підприємств налагоджує реалізацію продукції, яку продає конкурент, то згодом хтось із них буде змушений відмовитися від реалізації даного товару.

Конкурентами ТОВ «ПРИЗ» можна вважати також ті роздрібні підприємства, які співпрацюють з постачальниками комп'ютерної техніки прямо, обминаючи оптову ланку. Оскільки підприємство реалізує продукцію переважно з орієнтацією на споживача середнього та високого статку, то конкурентами можна назвати торговців комп'ютерної техніки більш низької якості, іноді не сертифікованої, але з явно нижчими цінами.

Основний капітал 3 265 643,72 грн.

Додатковий капітал 2 820 509,94 грн.

Відвернення 22 268,55 грн.

Статутний капітал підприємства станом на 01.01.2019 року складає 3 499 139,00 грн.

Фінансовим результатом діяльності ТОВ «ПРИЗ» за 2019 рік є прибуток у розмірі 2 972 844,52 тис. грн.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що станом на кінець дня 01.01.2016 року фінансовий стан ТОВ «ПРИЗ» стійкий.

Для аналізу основних показників, які характеризують діяльність підприємства в 2019 році доцільно використати таблицю 2.1.

За 2019 рік випущено товарної продукції (в оптових цінах) на 9570 тис. грн., що на 3250,2 тис. грн. більше обсягу 2018 року. Разом з тим збільшилось незавершене виробництво на 160,8 тис. грн. Реалізовано продукції на 11110 тис. грн., що на 33,2% більше реалізації минулого періоду.

Від всієї господарської діяльності в 2019 році підприємство отримало збитків на суму 870 тис. грн. Якщо порівняти цей результат із результатом минулого року, то можна судити про погіршення фінансового стану підприємства, а саме про збитковість виробництва. Все це свідчить про неконкурентоспроможність продукції підприємства, що пов'язано з великими матеріальними витратами на її виробництво, несприятливою економічною ситуацією у країні, а також про незадовільну роботу відділів збуту та маркетингу.

Собівартість виготовленої продукції збільшилась на 2820,3 тис. грн. (37,7%). Як стверджують спеціалісти підприємства, якість продукції, що виготовляється, досить високого рівня, але через велику ціну (яка обумовлена високим рівнем собівартості продукції) продукція не користується попитом. Про це свідчить і дуже високий рівень фондомісткості, яка набагато перевищує нормативне значення. Хоча на кінець звітного періоду вона знизилась. Відбулось це, головним чином, за рахунок збільшення випуску продукції. Підприємству доцільно було б продати частину основних засобів, оскільки вони вже застарілі, та на отриману суму закупити нове обладнання, більш досконале. Показники фондоддачі менше нормативу, що рекомендується спеціалістами (в межах 3). Тобто на одиницю фондів приходить менше одиниці продукції (на початок та кінець періоду відповідно 0,18 та 0,28).

Основні засоби майнового комплексу ТОВ «ПРИЗ» знаходяться за адресою: м. Київ, вул. Василя Яна, 3/5. Правочинів, в т.ч. значних щодо основних засобів не було.

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку зміні всього його майна. Оцінка сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи навпаки. Техніко-економічну характеристику підприємства подано у таблиці 2.1. Аналітичний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активу балансу, приведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1.

Техніко-економічна характеристика ТОВ «ПРИЗ»

Показники	Од. виміру	2017	2018	2019	Відхилення		Темп росту, %		Темп приросту, %	
					2018	2019	2018	2019	2018	2019
<i>I. Продукція</i>										
1.1. Обсяг промислової продукції (послуг) в оптових цінах без ПДВ та акцизного збору в діючих цінах	Тис. грн.	5866	6311	9570	444,9	3250	107,6	151,5	7,6	51,5
1.2. Зміна залишків незавершеного виробництва	Тис. грн.	155	160,9	330,7	6,3	161	103,8	199,4	3,8	99,4
<i>II. Фінансові результати</i>										
2.1. Балансовий прибуток (збиток)	Тис. грн.	-20	-30	-870						
2.2. Собівартість виготовленої продукції	Тис. грн.	6890	7480	10300	590	2820	108,6	137,7	8,6	37,7
2.3. Виручка від реалізації продукції (товарів, послуг)	Тис. грн.	7900	8530	11110	630	2580	107,9	130,2	7,9	30,2
<i>III. Основні фонди</i>										
3.1. Річна вартість основних фондів	Тис. грн.	3611	3562	3389	-49,1	-174	-101,3	-104,8	-1,3	-4,8
<i>IV. Праця</i>										
4.1. Чисельність штатних працівників основної діяльності (середня)	Чол.	106	107	89	1	-18	100,9	83,2	0,9	-16,8
4.2. Фонд оплати праці	Тис. грн.	1580	1770	2490	190	720				

Продовження таблиці 2.1

Показники	Од. виміру	2017	2018	2019	Відхилення		Темп росту, %		Темп приросту, %	
<i>V. Ефективність виробництва</i>										
5.1. Фондовіддача		0,16	0,18	0,28	0,02	0,1	112,5	155,5	12,5	55,5
5.2. Фондомісткість		4,98	5,64	3,54	0,66	-2,1	115,1	-137,2	15,1	-37,2
5.3. Фондоозброєність		16,9	17,21	17,93	0,29	0,72	101,8	104,2	1,8	4,2

Джерело: [100]

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури активу балансу підприємства у 2019 р.

Розміщення майна	На початок року		На кінець року		Зміни за рік	
	Тис. грн.	% до підсумків розділів	Тис. грн.	% до підсумків розділів	Тис. грн.	% до початку року
I. Необоротні активи						
Незавершене будівництво	42,2	1,18	42,2	1,25	0	0
<i>Основні засоби:</i>						
залишкова вартість	3520	98,82	3346,5	98,75	-173,5	-4,93
первісна вартість	7489,4		7464,2		-25,2	0,34
знос	3969,4		4117,7			
Усього за розділом I	3562,2	83,28	3388,7	77,22	-173,5	-4,87
II. Оборотні активи						
<i>Запаси:</i>						
виробничі запаси	218,2	30,51	262,5	26,28	44,3	20,30
незавершене виробництво	16,9	2,36	33,7	3,37	16,8	99,41
готова продукція	421,9	59	529,35	53	107,4	25,5
товари	2,7	0,38	6,5	0,65	3,8	140,74
<i>Усього вир. обіг. кап.</i>	659,7	92,24	832,05	83,30	172,35	26,13
<i>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:</i>						
чиста реалізаційна вартість	40,1	5,61	143,6	14,38	103,5	258,10
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками:</i>						
з бюджетом			6,6	0,66	6,6	
Інша поточна дебіторська заборгованість	4,9	0,69	11,4	1,14	6,5	132,65
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти:</i>						
в національній валюті	10,5	1,47	5,25	0,53	-5,25	-50,00
<i>Усього обіг. кап.</i>	55,5	7,76	166,85	16,70	111,35	200,63

Продовження табл. 2.2

Усього за розділом II	715,2	16,72	998,9	22,76	283,7	39,67
III. Витрати майбутніх періодів			0,7	0,02	0,7	
Баланс	4277,4	100	4388,3	100	110,9	2,59

Джерело: [100]

З таблиці 2.2. бачимо, що загальна вартість майна підприємства збільшилась на 110,9 тис. грн. або на 2,59%. В складі майна доля основних засобів та інших необоротних активів зменшилась на 173,5 тис. грн. або на 4,87%. В їх складі зменшилась доля основних засобів – на 173,5 тис. грн. (4,93%), а значення незавершеного будівництва не змінилось, хоча в процентному відношенні питома вага незавершених капітальних вкладень в загальній сумі розділу зменшилась на 0,07%. Питома вага необоротних активів в загальному складі майна зменшилась на 6,06% . Оборотні активи за звітний період збільшились на 283,7 тис. грн. (39,67%). Але не слід розглядати це збільшення як позитивну тенденцію, оскільки воно відбулось головним чином за рахунок готової продукції, яка збільшилась на 107,45 тис. грн. (25,5%). Це свідчить про те, що виробниці не користуються попитом. Причиною цього є висока собівартість продукції та зниження платоспроможності населення. Слід переглянути цінову політику підприємства та доцільність надання відстрочки платежів або знижок для негайної оплати. Виробничі запаси збільшились на 44,3 тис. грн. (20,3%). Показник вартості товарів придбаних підприємством збільшився за звітний період на 3,8 тис. грн. (140,74%). Показники незавершеного виробництва на 16,8 тис. грн. (99,41%). Питома вага виробничого оборотного капіталу, в складі оборотних активів, знизилась з 92,24% до 83,30% відповідно на початок і кінець року і це зменшення складає 172.35 тис. грн. (26.13%). Частину виробничих запасів можна продати для збільшення коштів.

Питома вага обігового капіталу зросла з 7,76% на початку року до 16,70% в кінці року. Зростання відбулось за рахунок різкого збільшення дебіторської заборгованості на 161,6 тис. грн. зокрема із збільшенням розрахунків за товари, роботи, послуги на 103,5 тис. грн. (258,1%), з бюджетом – на 6,6 тис. грн., з

іншими дебіторами – на 6,5 тис. грн. (132,65%). Зменшилась сума коштів на розрахунковому рахунку – на 5,25 тис. грн. Відсутність коштів пояснюється великою дебіторською заборгованістю за товари, роботи, послуги.

Розподіл коштів між основним та оборотним капіталом на початок року складає відповідно 83,28% та 16,72%, на кінець року – 77,22% та 22,76%. Зменшився основний капітал на 173,5 тис. грн. (4,87%), а приріст оборотного склав 283,7 тис. грн. (39,67%). Тобто трапився перерозподіл коштів в бік зниження менш мобільної її частини – основних коштів. На початок та кінець року основний капітал повністю покривався власними джерелами. Перевищення суми власних джерел над сумою їх використання на покриття основного капіталу спрямовується на формування оборотного капіталу. За рахунок власних оборотних коштів покривалось 81,6% поточних активів (загальної суми оборотного капіталу) , на кінець року цей показник складав 66,9%. Такий стан склався, в основному, за рахунок випередження темпів росту загальної суми оборотного капіталу .

Доля кредиторської заборгованості в формуванні оборотного капіталу складала:

- на початок року :

$$134,2 : 715,2 * 100\% = 18,76\%$$

- на кінець року :

$$331,5 : 999,6 * 100\% = 33,2\%$$

Аналізуючи структуру оборотного капіталу, бачимо, що матеріальні оборотні кошти склали на початок року 92,24%, грошові кошти – 1,47%; розрахунки та інші активи – 6,29%. Таке співвідношення пояснюється високим рівнем матеріалоемності виробництва. На протязі року питома вага матеріальних оборотних коштів зменшилась на 8,94% та складала 83,30 %. В цілому структура оборотних коштів декілька покращилась, оскільки питома вага матеріальних оборотних коштів зменшилась, а грошових коштів та дебіторської заборгованості збільшилась. Збільшення залишків готової продукції на 25,5% свідчить про погіршення її збуту.

Важлива увага при аналізі поточних активів має приділятися дебіторській заборгованості. При наявності конкуренції та складності збуту підприємства продають її, використовуючи форми послідууючої оплати. Тому дебіторська заборгованість є важливою частиною оборотного капіталу. Якщо на початок року розрахунки з покупцями та замовниками складали 5,61%, то на кінець року цей показник дорівнював 14,38%, а в загальному підсумку за рік він збільшився на 258,1%. Зміни, що відбулись в структурі дебіторської заборгованості, свідчать про погіршення розрахункової дисципліни в бік погіршення платоспроможності. Підприємство може скоротити відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшаться. Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі, оскільки підприємство відчуває недолік фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати та інше.

Основні засоби відображені в обліку за фактичними витратами. Основні засоби складають 99,96 % необоротних активів. Протягом звітного періоду виведено з експлуатації морально та фізично застарілу оргтехніку на суму 57 тис. грн. Введено нову оргтехніку та меблі на суму 48 тис. грн.

Протягом останніх п'яти років за рахунок кредитних ресурсів була проведена реконструкція майнового комплексу. У звітному періоді суттєвих змін у складі та вартості основних засобів не було. Капітальне будівництво не проводилось у 2019 р. та не планується на 2020 рік.

На обслуговування та розвиток матеріально-технічної бази у звітному році витрачено 77 тис. грн., у 2020 році планується витратити 280,4 тис. грн., в т.ч. на реконструкцію внутрішніх електро- та теплових мереж, ремонт покрівлі та інші цілі.

Обмежень у використанні основних засобів немає. На початок 2019 р. первісна вартість основних засобів 6337 тис.грн., знос 1215 тис. грн. На кінець звітного року первісна вартість основних засобів 8154 тис. грн., знос 2321 тис. грн. Суттєвих змін у вартості основних засобів у звітному періоді не було.

Таким чином, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що основні засоби на підприємстві зношені на 42,3 %. Від'ємний

коефіцієнт приросту свідчить про те, що в поточному році більше вибуло основних засобів, ніж оновлено. Для підприємства це є негативною тенденцією. В той же час кожна гривня, витрачена на придбання основних засобів, приносить 1,2 грн. доходу та 0,951 грн. чистого прибутку. Це достатньо низькі показники, що свідчить про необхідність модернізувати обладнання та ефективніше його використовувати.

Причини збільшення чи зменшення майна підприємства визначають, вивчаючи зміни в складі джерел його формування. Надходження, купівля, формування майна може відбуватися за рахунок власних і позичених коштів (капіталу), характеристика співвідношення яких відкриває сутність фінансового стану підприємства. Так, збільшення долі позичених коштів, з однієї сторони, свідчать про загрозу фінансової нестабільності підприємства та збільшення рівня фінансового ризику, а з іншої – про активний перерозподіл (в умовах інфляції і невиконання в строк фінансових зобов'язань) прибутку від кредитів по відношенню до підприємства-боржника.

Аналіз динаміки складу та структури джерел власних та залучених коштів приведений в таблиці 2.3.

З таблиці 2.3 бачимо, що зростання джерел формування майна підприємства за 2019 рік на 110,9 тис. грн. або на 2,59% обумовлено зростанням суми позикових коштів на 197,3 тис. грн. або на 147,02%. Разом с тим власні кошти зменшились на 2,09%. Зменшення власних коштів обумовлено збитками звітнього року 870 тис. грн. та їх покриття за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку який знаходиться в розпорядженні підприємства.

Збільшення залучених коштів відбулось за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за всіма статтями.

В структурі власних коштів найбільш питому вагу мають додатковий та статутний капітал. Доля додаткового капіталу у власних коштах за звітній період зросла на 1,92%, або на 0,6 тис. грн., доля резервного капіталу зменшилась на 0,02%, хоча в абсолютному значенні не змінилась. Розмір статутного фонду не змінився.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури джерел коштів підприємства у 2019р.

Джерела коштів	На початок року		На кінець року		Зміни за звітний період	
	Тис. грн.	% до підсумків розділів	Тис. грн.	% до підсумків розділів	Тис. грн.	% до початку року
<i>I. Власний капітал</i>						
Статутний капітал	1470,5	30,56	1470,5	3,64	0	0
Додатковий вкладений капітал	3844,6	92,79	3845,2	94,78	0,6	0,02
Резервний капітал	490,1	10,19	490,1	1,21	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	102	2,46	15	0,37	-87	-85,3
Усього за розділом I	4143,2	96,86	4056,8	92,51	-83,4	-2,01
<i>IV. Поточні зобов'язання</i>						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	410,8	310,1	950,8	28,90	540	129,19
<i>Поточні зобов'язання за розрахунками:</i>						
з одержаних авансів	60,4	40,77	10,2	0,36	-5,2	-81,25
з бюджетом	28	20,86	600,1	18,13	32,1	114,64
з позабюджетних платежів	10,9	10,42	130,3	4,01	11,4	600
зі страхування	220,8	160,99	280,9	8,72	6,1	26,75
з оплати праці	310,9	203,77	670	20,21	35,1	110,03
Інші поточні зобов'язання	10,4	10,04	650,2	19,67	63,8	
Усього за розділом IV	1340,2	3,14	3310,5	7,55	197,3	147,02
Баланс	4277,4	100	4388,3	100	110,9	2,59

Джерело: [81]

Велике значення мають власні оборотні кошти підприємства, що вираховуються як різниця між власними коштами та необоротними і показують, скільки із загальної суми власних коштів підприємства спрямовується на покриття оборотних коштів:

1. на початок року: $4143,2 - 3562,2 = 581$ тис. грн.

2. на кінець року: $4056,8 - 3388,7 = 668,1$ тис. грн.

Тобто за рік сума власних оборотних коштів зросла з 581 тис. грн. до 668,1 тис. грн.

Негативним є зростання питомої ваги залучених коштів на 4,41%, хоча короткострокові кредити підприємство не залучає. Це пояснюється досить високою обліковою ставкою НБУ та жорсткими умовами кредитування. Більшу

частину об'єму кредиторської заборгованості складає заборгованість перед постачальниками, яка являє собою комерційний кредит, за яким не потрібне забезпечення та який майже безкоштовний. Зростання її об'єму в звітному році свідчить про фінансові ускладнення на підприємстві. Про це свідчить і зростання заборгованості робітникам по оплаті праці на 35,1 тис. грн. (110,03 %). За рік збільшилась заборгованість по розрахунках з бюджетом на 32,1 тис. грн., зі страхування – на 6,1 тис. грн., з позабюджетних платежів – на 11,4 тис. грн., з іншими кредиторами – на 63,8 тис. грн. Заборгованість по одержаних авансах зменшилась на 5,2 тис. грн. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 54 тис. грн. Тобто підприємство використовує кошти, які йому не належать. Це сприяє тимчасовому покращенню фінансового стану підприємства, але якщо вони не затримуються на тривалий час в обігу і своєчасно повертаються. В іншому випадку виникає прострочена кредиторська заборгованість.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів й ефективності діяльності підприємства.

Вони вимірюють прибутковість підприємства з різних позиції і групуються відповідно до інтересів учасників економічного процесу, ринкового обміну.

1. Рентабельність продажу показує який прибуток з однієї гривні продажу отримало підприємство.

Рентабельність продажу = Чистий прибуток / Чистий дохід (виторг) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (Нормальною вважається рентабельність не менша 30 %, в умовах високого податкового тиску – 15 %).

Рентабельність у 2019 р. для підприємства становила:

$$-84000 / 1111000 = -0,08 (-8 \%).$$

Звідси робимо висновок, що після вирахування з отриманого доходу всіх витрат залишається 8 копійок збитків від кожної гривні продажу. У 2019 р – $3000 / 853000 = -0,003 (-0,3 \%)$. Збитки становили всього 0,3 копійки від кожної гривні продажу.

2. Рентабельність капіталу показує ефективність використання всього майна підприємства. Зниження його свідчить про падаючий попит на продукцію підприємства і про перенагромадження активів. Цей показник визначається як співвідношення чистого прибутку і середньорічної вартості власного капіталу.

Рентабельність капіталу = Чистий прибуток / Власний капітал на початок періоду + Власний капітал на кінець періоду / 2 .

Для нашого підприємства вона складає: $-84000 / 4100000 = -0,02$ (-2 %)

3. Рентабельність майна характеризує ефективність використання основних засобів підприємства. Цей показник визначається як співвідношення валового прибутку і середньорічної вартості основних засобів підприємства.

Рентабельність майна = валовий прибуток / Залишкову вартість основних засобів підприємства.

Вона складає: $80700 / 3346500 = 0,024$ (2,4 %) за звітний період та $105000 / 3520000 = 0,03$ (3%) за попередній період.

4. Рентабельність продукції: цей показник дає можливість визначити скільки прибутку отримано на одиницю собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність продукції = Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства / Повна собівартість реалізованої продукції.

Вона складає: $80700 / 1030300 = 0,08$ (8 %) за звітний період та $105000 / 74800 = 0,14$ (14 %) за попередній період.

Рентабельність продукції за звітний рік упала в 1,75 рази і склала всього 8 %. Це означає, що кожна гривня витрачена на виробництво принесла тільки 8 копійок прибутку.

Показник рентабельності виробництва знаходиться в прямій залежності від рентабельності продукції й оберненій залежності від зміни фондомісткості продукції.

Підвищення рентабельності продукції забезпечується переважно зниженням собівартості одиниці продукції. Чим краще використовуються основні виробничі фонди, тим нижче фондомісткість, вище фондодіддача і в наслідок цього відбувається зростання показника рентабельності виробництва. При поліпшенні

використання матеріальних обігових коштів знижується їхній розмір, що припадає на одну гривню реалізованої продукції. Отже, чинники прискорення оборотності матеріальних оборотних коштів є одночасно чинниками росту рентабельності виробництва.

2.2 Аналіз антикризової політики на ТОВ «ПРИЗ»

Проведений аналіз та узагальнення результатів теоретичного дослідження існуючих точок зору ряду авторів по даній проблемі, дозволили сформулювати алгоритм розробки комплексу маркетингових комунікацій (далі КМК), як один з елементів антикризової політики для підприємства ТОВ «ПРИЗ»

Даний алгоритм можна назвати «класичним» і застосовувати для просування на ринок різних товарів і послуг. Однак, у зв'язку з тим, що метою даного дослідження є створення ефективної антикризової політики для ТОВ «ПРИЗ», то не можна не враховувати специфіку галузі в якій працює дана компанія. Вважаємо, при розробці ефективного КМК з просування на конкретний ринковий сегмент конкретної комп'ютерної продукції, необхідно враховувати:

1. специфіку категорій клієнтів, що обслуговуються;
2. специфіку наданих фінансових продуктів.

У зв'язку з цим, доцільним є розробка відповідного алгоритму сегментування клієнтів ТОВ «ПРИЗ», алгоритму, що враховував би їхню специфіку. Теоретичні розробки вітчизняних і закордонних вчених-маркетологів з питань сегментування ринку займають досить велике місце в багатьох наукових працях. Однак, дослідження різних джерел спеціальної літератури з проблем становлення та розвитку маркетингу дозволяють зробити висновок про відсутність у теорії досить повного і закінченого алгоритму сегментування ринку комп'ютерної продукції.

Сутність концептуальної моделі сегментування ринку комп'ютерної продукції полягає в послідовному проходженні трьох етапів: макро-, мезо- і мікросегментування.

На першому етапі макросегментування відбувається виділення самих великих сегментів. В ТОВ «ПРИЗ» пропонується поділяти споживачів на корпоративних та індивідуальних клієнтів, оскільки, з точки зору маркетингу, мотиви фінансової поведінки клієнтів даних категорій значно відрізняються, отже, повинні відрізнятися і комунікаційні комплекси, що впливають на цю поведінку, тобто процес прийняття клієнтами рішення про придбання комп'ютерної продукції.

На цій основі у процесі першого етапу формуються два сегменти клієнтів:

- макросегмент «Міжнародні корпоративні клієнти» ТОВ «ПРИЗ»;
- макросегмент «Міжнародні індивідуальні клієнти» ТОВ «ПРИЗ».

Корпоративні клієнти представлені фірмами, підприємствами, організаціями і установами різних форм власності, видів і галузей діяльності. Індивідуальні клієнти представлені клієнтами – фізичними особами.

Як вже було відзначено, кожний з виділених сегментів досить специфічний. У клієнтів, що відносяться до різних сегментів, існують різні фінансові проблеми. Унаслідок цього, їхні потреби у фінансових продуктах значно розрізняються, що викликає необхідність у пропозиції тим чи іншим клієнтам різних комплексів – наборів комп'ютерної продукції, що дозволяють задовольнити їхні потреби.

Однак, проведене макросегментування вельми поверхово. Усередині зазначених сегментів знаходиться велика кількість більш дрібних сегментів, кожний з яких також висуває різні вимоги до комп'ютерної продукції (у рамках пропонованих великому сегменту). У зв'язку з цим доцільно продовжити процес сегментування клієнтського контингенту ТОВ «ПРИЗ».

На етапі мезосегментування здійснюється сегментування за однією змінною. У рамках цього процесу здійснюються наступні заходи:

1. вибір сегментаційної ознаки.
2. вибір сегментаційної змінної.

Існує достатня кількість ознак сегментування корпоративного ринку, що дозволяють розбити даний ринок на більш дрібні сегменти. Аналіз і узагальнення джерел спеціальної літератури, присвяченої маркетингу взагалі та маркетингу в комп'ютерній сфері зокрема, дозволили звести основні ознаки, що найбільше часто застосовуються, та перемінні сегментування клієнтів ТОВ «ПРИЗ» – корпоративних клієнтів.

Вибір сегментаційної ознаки – географічне розташування визначається тим, що люди, які живуть у різних районах і містах, найчастіше мають потребу в різних продуктах. Сегментаційна ознака – демографія припускає вивчення соціальних і економічних факторів, що впливають на поведінку людини. У практичній діяльності європейських підприємств звичайно виділяють дві групи клієнтів: заможні приватні особи й інші приватні особи, що мають попит на масові продукти [43, с. 48].

Структура споживання індивіда залежить і від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться його родина. Класик маркетингу Ф. Котлер виділяє 9 етапів життєвого циклу сім'ї, кожний з яких характеризується визначеним фінансовим положенням [43, с. 83].

Додаткову можливість для пропозиції клієнтам нових видів комп'ютерної продукції відкриває перехід клієнтів від однієї стадії життєвого циклу до іншої. Такі події іменують переломними точками. Переломні точки також можуть виступати як сегментаційні ознаки [22, с. 118].

При психографічному сегментуванні клієнти підрозділяються на групи в залежності від способу життя й особливостей особистості. Оскільки індивідуальні клієнти – це особистості із усіма властивими ним особливостями, що знаходяться під впливом суспільного оточення, представники одного демографічного сегменту можуть мати зовсім різні психографічні характеристики.

Існує багато різних типологій споживачів, в яких у якості перемінних використовуються особистісні характеристики, система цінностей, стиль життя і соціальна позиція споживачів. До них відносяться системи VALS 1 і VALS 2, створені компанією SRI Inc. У першій системі увага сфокусована на розходженні

між споживачами, керованими внутрішніми факторами, такими, як переконання, пристрасті і потреба самовираження, і споживачами, керованими зовнішніми факторами, що піддаються впливу з боку інших. Використовуючи ці розходження, система VALS 1 розподілила людей по дев'ятьох групах:

- споживачі, керовані внутрішніми факторами: соціально-свідомі, експериментатори, самі по собі, інтегратори;
- споживачі, керовані зовнішніми факторами: які прагнуть до успіху, наслідувачі, послідовники;
- споживачі, керовані потребами: ті, що тримаються існуючого образу життя, пристосованці.

В системі VALS 2 споживачів поділили по восьми групах:

- актуалізатори;
- принципово-орієнтовані споживачі: освічені, довірливі;
- статусно-орієнтовані: сягаючі успіхів, що прикладають зусилля;
- споживачі, орієнтовані на дії: досвідчені, творці;
- борці, реалізуючи свої цілі.

Сегментування за поведінковими ознаками полягає в поділі клієнтів на групи в залежності від їхніх знань, кваліфікації як користувачів та реакції на продукт. Наприклад, мотивом звертання в ТОВ «ПРИЗ» може з'явитися: бажання придбати нову техніку; одержання широкого вибору якісних продуктів; гарантія безпеки; зручність обслуговування (місце розташування підприємства, години роботи і т.п.) та ін.

У результаті другого етапу виділяються середні чи проміжні сегменти: мезосегменти – корпоративні клієнти і мезосегменти – індивідуальні клієнти. Кількість отриманих сегментів залежить від кількості обраних сегментаційних перемінних. Воно варіюється в межах від 1 до N , де N – будь-яке натуральне позитивне число [47, с. 117].

На третьому етапі мікросегментування проводиться сегментування за декількома перемінними одночасно. Для цього здійснюється:

- вибір сегментаційних ознак;

- вибір сегментаційних змінних у рамках кожної ознаки;
- формування комплексу сегментаційних змінних.

Сформований комплекс може складатися з різних сегментаційних перемінних: наприклад, підприємства легкої промисловості – чисельність співробітників від 500 до 2000 чоловік, «пенсіонери» і т.п. Кількість отриманих сегментів залежить від числа обраних комплексів сегментаційних перемінних. Воно варіюється в переділах від 1 до N_p , де N_p – будь-яке натуральне позитивне число [47, с. 117].

Для формування ефективного комплексу просування, доцільне використання класифікаційної матриці, представлені у табл. 2.4, у кожному квадраті якої розташований зразковий перелік продуктів, що відносяться до тієї чи іншої групи комп'ютерної продукції. Для кожної з виділеної, таким чином, групи, необхідний КМК, структура якого залежить від сутнісних характеристик приналежних до неї продуктів.

Отже, у підсумку можна зазначити, що особливості сегментування ринку, специфіка виділених типів комп'ютерної продукції й зв'язані з ними особливості маркетингової діяльності обґрунтовують необхідність застосування при формуванні комплексу маркетингових комунікацій для комп'ютерної продукції наступного алгоритму.

Бюджет є одним із ключових факторів, що визначають ступінь використання кожного елемента антикризової політики, у тому числі і маркетингових комунікацій-мікс.

В ідеалі питання про бюджет не повинно обговорюватися доти, поки не будуть прийняті основні стратегічні рішення.

Звичайно, не можна не визнавати, що на практиці бюджет нерідко виявляється заздалегідь прив'язаним до маркетингового плану підприємства.

Тому, якщо керівництво служби маркетингових комунікацій установлює на майбутній рік суму витрат у визначених межах, то йому доведеться скласти свій план з урахуванням даної цифри.

Таблиця 2.4.

Особливості маркетингу у залежності від типу комп'ютерної продукції

Тип комп'ютерної продукції	Специфіка пропонованої комп'ютерної продукції	Функції співробітника підприємства	Характер консультування	Сегментування
Рутинний	Стандартний продукт	Продавець	Відсутність консультацій (у крайньому випадку – із залученням третьої особи)	Відсутнє
Складний	Сегментований продукт	Продавець-консультант	Активні консультації	Сегментування
Проблемний	Індивідуалізований продукт	Фінансовий консультант	Інтенсивні консультації	Мікросегментування

Джерело: систематизовано автором

Пропонований алгоритм в основі своєї ідентичний «класичній» схемі розробки комплексу маркетингових комунікацій. Разом з тим, він повною мірою враховує особливості сегментування ринку і специфіку різних типів комп'ютерної продукції.

Це віддзеркалюється у введенні в алгоритм етапу «Визначення типу комп'ютерної продукції» й у формуванні відповідних КМК у залежності від специфіки виділених продуктів.

Вибір доставки маркетингових звертань, визначення бюджету комплексу комунікацій, управління, контроль і оцінка результатів комунікаційної кампанії, також визначаються з орієнтуванням на визначену комп'ютерну продукцію.

2.3 Виявлення проблем антикризового управління на ТОВ «ПРИЗ»

Аналіз витрат ТОВ «ПРИЗ» зі створення та реалізації всього комплексу маркетингових комунікацій рекомендується проводити послідовно у кілька етапів. Розглянемо більш докладно зміст діяльності на кожному з виділених етапів.

На першому етапі встановлюється перелік рахунків бухгалтерського обліку підприємств комп'ютерної техніки України, що підлягають аналізу на предмет відображення на них усіх витрат підприємства по створенню комплексу маркетингових комунікацій.

Другий етап, присвячений аналізу руху коштів на виділених бухгалтерських рахунках відповідно до переліку, встановленому на першому етапі. У залежності від поставлених цілей аналізуються дані за рік, по кварталах, із розбивкою по місяцях.

На третьому етапі, виходячи з даних, отриманих на попередньому етапі, відбувається формування структури комплексу маркетингових комунікацій підприємства. На даному етапі мають бути розраховані наступні необхідні значення:

- величина витрат по створенню усього КМК (у грошовому вираженні та як відсоток у загальних витратах підприємства);
- величина витрат підприємства в грошовому вираженні по основних виділених засобах КМК (реклама, паблік рілейшнз, прямий маркетинг, стимулювання збуту, персональний продаж);
- визначення пріоритетів у використанні тих чи інших засобів КМК (у частках або у процентному співвідношенні).

Четвертий етап. На ньому здійснюється «розбивка» отриманого раніше комунікаційного бюджету на міні-бюджети, у залежності від того, які основні засоби КМК використовуються на підприємстві, тобто формування структур

рекламного бюджету, бюджетів по паблік рілейшнз, прямому маркетингу, стимулюванню збуту, персональному продажу.

За аналогією із третім етапом при формуванні кожного з виділених бюджетів необхідно розраховувати наступні значення:

- величина загальних витрат (у грошовому вираженні і як відсоток у загальних витратах на КМК);
- величина витрат у грошовому вираженні за видами основних засобів КМК, використаних підприємством у своїй діяльності (наприклад, якщо аналізується рекламний бюджет – це будуть витрати на зовнішню рекламу, рекламу у ЗМІ, на телебаченні, радіо, сувенірну рекламу й т.п.);
- визначення пріоритетів у використанні тих чи інших видів засобів (у частках або у процентному співвідношенні).

Завершальним, п'ятим етапом аналізу витрат підприємства зі створення КМК, є аналіз ефективності як усього КМК у цілому, так і його основних засобів. Ефективність повинна розраховуватися в залежності від результатів досягнення маркетингових цілей, поставлених перед КМК в рамках антикризової політики. Цілями можуть бути:

1. збільшення доходів підприємства в грошовому вираженні (як загальних так і від надання конкретної комп'ютерної продукції);
2. збільшення загального числа клієнтів підприємства;
3. збільшення числа клієнтів, що отримують конкретний продукт;
4. підвищення рівня впізнаваності назви підприємства серед потенційних клієнтів і т.п.

Результативним підсумком аналізу витрат ТОВ «ПРИЗ» зі створення та реалізації комплексу маркетингових комунікацій повинні бути рекомендації з удосконалення комунікаційної політики підприємства, оптимізації його комунікаційного бюджету в залежності від виявленої ефективності тих чи інших засобів КМК.

Запропонований алгоритм був використаний для проведення дослідження витрат ТОВ «ПРИЗ» зі створення й реалізації комплексу маркетингових комунікацій (див. табл. 2.5.)

У процесі дослідження були проаналізовані комунікаційні витрати підприємства ТОВ «ПРИЗ» .що працює на ринку комп'ютерної продукції більше 10 років. Аналіз характеру витрат, дозволяє зробити висновок, що, формуючи КМК саме таким чином, з такими пріоритетами, підприємство прагне, насамперед, підтримувати сформований позитивний імідж за допомогою організації благодійної діяльності, витрати на яку складають 46,9% усіх комунікаційних витрат.

Таблиця 2.5.

Формування комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «ПРИЗ»

Класифікаційний фактор	Визначальна характеристика	Напрями формування КМК
Спеціалізація (специфіка) діяльності	Підприємство, що продає комп'ютерну техніку	Формований КМК у рівній мірі спрямований на усі сегменти ринку, що обслуговується. Внаслідок цього можна виділити декілька міні-бюджетів КМК, спрямованих на різні сегменти клієнтів.
Час роботи на Ринку комп. продукції	Більше 5 років	Значну долю в структурі бюджету КМК займають витрати на поліграфічну рекламу і рекламу у ЗМІ
Юридичний статус	Юридична особа	Рішення про структуру і бюджет КМК приймається самостійно. Гнучкість і мобільність реагування на умови ринку банківських продуктів, що змінюються.

Джерело: систематизовано автором

Завдяки засобам поліграфічної реклами (22,3 %) і реклами в ЗМІ (16,5 %) періодично поширюється інформація різного характеру. Витрати на зовнішню і сувенірну рекламу невеликі, що складає 7,1 % та 5,8 % відповідно. Найменше коштів – 1,4 % складають витрати з виготовлення засобів візуальної ідентичності. В основному – це виготовлення візитних карток для провідних співробітників підприємства. У процесі подальшого дослідження був проведений аналіз виділених комунікаційних міні-бюджетів, тобто витрат по зовнішній, поліграфічній, сувенірній рекламі, рекламі в ЗМІ, виготовленню засобів

візуальної ідентичності та меценатству. Витрати ТОВ «ПРИЗ» за видами зовнішньої реклами представлені на рис. 2.1 та у табл. 2.3.

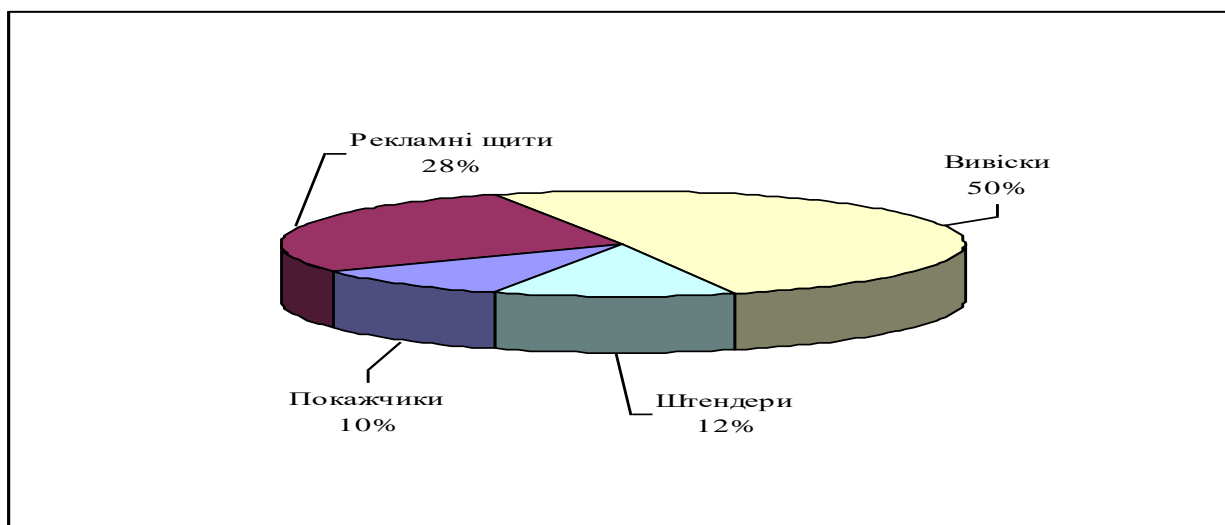


Рис. 2.1. Структура витрат ТОВ «ПРИЗ» за видами зовнішньої реклами, (%)

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Як видно з діаграми, у середньому велика частина витрат ТОВ «ПРИЗ» по зовнішній рекламі приходить на виготовлення та встановлення вивісок (50 %) і рекламних щитів (28 %). На виготовлення тендерів і показчиків приходить 12 % і 10 % відповідно.

Таблиця 2.6.

Витрати ТОВ «ПРИЗ» за видами зовнішньої реклами у 2019 р.

Види зовнішньої реклами	Витрати у %	Витрати у грн.
Вивіски	50	80000
Рекламні щити	28	44800
Штендери	12	19200
Показчики	10	16000
Всього	100	160000

Джерело: систематизовано автором на основі розрахунків

Витрати ТОВ «ПРИЗ» за видами поліграфічної реклами представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Витрати ТОВ «ПРИЗ» за видами поліграфічної реклами у 2019 р.

Види зовнішньої реклами	Витрати у %	Витрати у грн.
Проспекти	27	22000
Буклети	26	21200
Набори рекламних матеріалів	18	14700
Календарі	10	8150
Поштові картки	9	7350
Рекламні листівки	7	5700
Плакати	3	2500
Всього	100	81600

Джерело: систематизовано автором на основі розрахунків

Структура витрат ТОВ «ПРИЗ» за видами поліграфічної реклами представлена на рисунку 2.2.

Як видно з таблиці, у середньому більше всього коштів витрачається на такі види поліграфічної продукції як проспекти (22000 грн.) і буклети (21200 грн.), що обумовлено високою вартістю їхнього виготовлення (для обох видів) і великими тиражами (для буклетів). На другому за величиною місці знаходяться витрати з виготовлення наборів рекламних матеріалів по конкретному продукту (14700 грн.)

Реклама сувенірна. Як було відзначено раніше, як рекламні сувеніри найбільше часто ТОВ «ПРИЗ» використовує наступне: календарі різного формату, вироби з печаткою та ділові подарунки чи подарунки для відповідальних працівників.

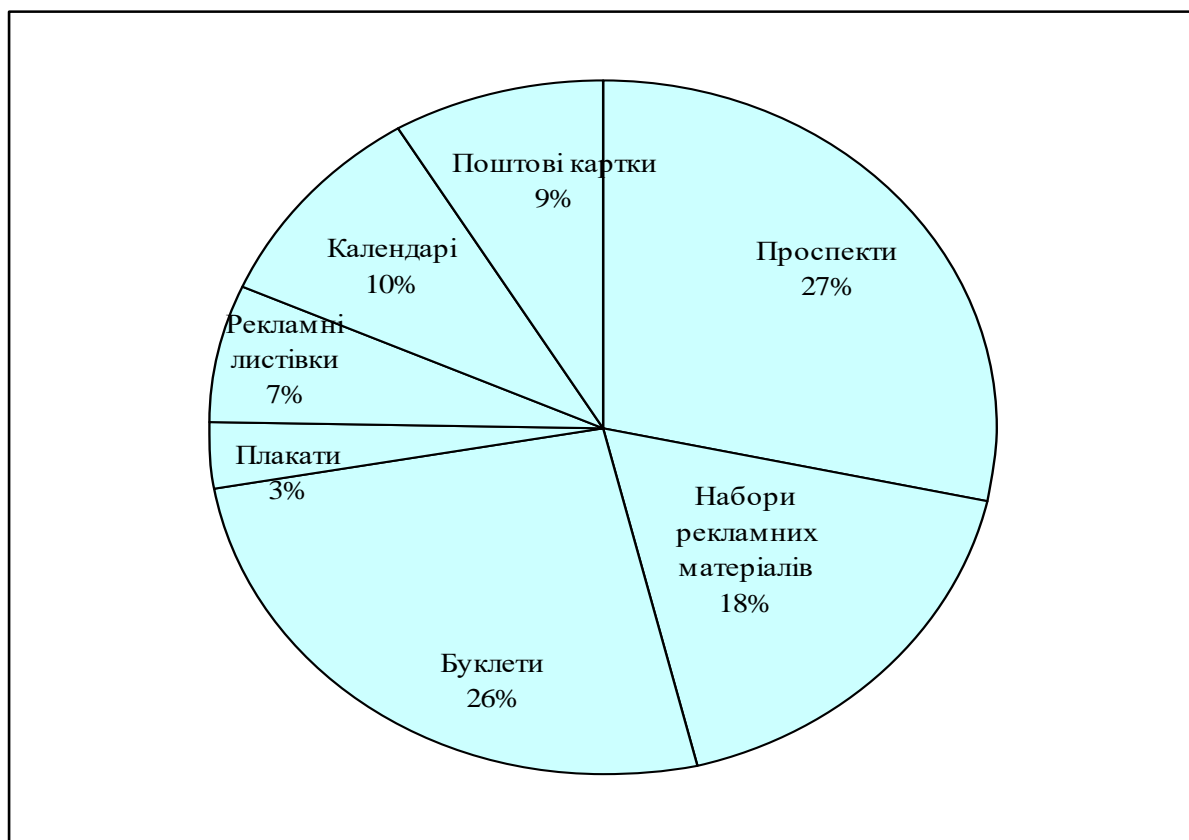


Рис. 2.2. Структура витрат ТОВ «ПРИЗ» за видами поліграфічної реклами у 2019 р., (%) .

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

ТОВ «ПРИЗ» використовує як сувенірну рекламу наступні фірмові канцелярські приналежності: блокноти-щоденники (формат А5); блокноти-щоденники (формат А6); ручка проста; ручка презентаційна.

Через відсутність можливостей при дослідженні одержання відповідної точної кількісної інформації про витрати підприємства по спонсорингу і меценатству, структура даних витрат носить приблизний характер. У процесі опитування практично всі співробітники, що давали інтерв'ю, відзначили превалювання витрат на меценатство над витратами по спонсорингу, що вказує на прихильність підприємств концепції соціально-етичного маркетингу і формує позитивний імідж в очах громадськості. У ТОВ «ПРИЗ» витрати з виготовлення засобів візуальної ідентичності зводяться до витрат з виготовлення візитних карток для провідних співробітників підприємства (із зображенням фірмової

символіки, адресу і контактних телефонів), покликаних формувати імідж підприємства та його співробітників.

У завершенні слід зазначити, що загальною рисою ТОВ «ПРИЗ», є незначна величина витрат по виготовленню засобів візуальної ідентичності, що коливається в межах 0,3 – 3,5 % від величини усіх витрат підприємства.

Отже, дослідження комунікаційної політики ТОВ «ПРИЗ» показало необхідність удосконалення стратегії зв'язків із громадськістю та споживачами. Основне завдання, яке стоїть перед службою маркетингу – створити ефективне комунікаційно-інформаційне поле для донесення інформації про підприємство до споживачів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ПРИЗ», що існує 15 років на ринку та було зареєстровано у 2005 році, що представляє собою виробниче підприємство, яке здійснює виробництво та продаж персональних комп'ютерів, серверів, а також робочих станцій. Підприємство налагодило зв'язки та співпрацює з такими світовими компаніями лідерами на цьому ринку, як Intel, Samsung, Microsoft та ін. Одним із позитивних аспектів діяльності підприємства є індивідуальний підхід до кожного клієнта й ефективна схема обслуговування всіх замовників, що передбачає широке коло послуг щодо консультування та підбору потрібної конфігурації для замовників, передпродажну підготовку комп'ютерів та іншого обладнання, оптимальне налаштування всіх компонентів, а також неухильне дотримання своїх гарантійних зобов'язань перед своїми клієнтами.

Гнучка маркетингова політика компанії спрямована не тільки на фінансово-технічну підтримку дилерів, але й на індивідуальну роботу з корпоративними замовниками.

Серед великих клієнтів компанії – державні й муніципальні установи, промислові підприємства, фінансові структури, наукові та міжнародні організації.

Корпоративні замовники одержують з боку компанії розширену сервісну і технічну підтримку, допомогу в модернізації комп'ютерного парку, послуги в області системної інтеграції та вибору мережевих рішень.

Питома вага необоротних активів в загальному складі майна зменшилась на 6,06%. Оборотні активи за звітний період збільшились на 283,7 тис. грн. (39,67%). Але не слід розглядати це збільшення як позитивну тенденцію, оскільки воно відбулось головним чином за рахунок готової продукції, яка збільшилась на 107,45 тис. грн. (25,5%). Це свідчить про те, що вироби не користуються попитом. Якщо на початок року розрахунки з покупцями та замовниками складали 5,61%, то на кінець року цей показник дорівнював 14,38%, а в загальному підсумку за рік він збільшився на 258,1%. Зміни, що відбулись в структурі дебіторської заборгованості, свідчать про погіршення розрахункової дисципліни в бік погіршення платоспроможності. Таким чином, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що основні засоби на підприємстві зношені на 42,3 %. Від'ємний коефіцієнт приросту свідчить про те, що в поточному році більше вибуло основних засобів, ніж оновлено. Для підприємства це є негативною тенденцією. В той же час кожна гривня, витрачена на придбання основних засобів, приносить 1,2 грн. доходу та 0,951 грн. чистого прибутку. Це достатньо низькі показники, що свідчить про необхідність модернізувати обладнання та ефективніше його використовувати.

Негативним є зростання питомої ваги залучених коштів на 4,41%, хоча короткострокові кредити підприємство не залучає. Це пояснюється досить жорсткими умовами кредитування. Більшу частину об'єму кредиторської заборгованості складає заборгованість перед постачальниками, яка являє собою комерційний кредит, за яким не потрібне забезпечення та який майже безкоштовний. Рентабельність продукції за звітний рік впала в 1,75 рази і склала всього 8 %. Це означає, що кожна гривня витрачена на виробництво принесла тільки 8 копійок прибутку.

Система комунікативної політики фірми спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про її товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми.

На рівні організації комунікативна політика виконує інформаційну, командну, інтеграційну та переконуючу роль.

Проведений аналіз та узагальнення результатів теоретичного дослідження дозволили сформулювати алгоритм розробки комплексу маркетингових комунікацій, як один з елементів антикризової політики для підприємства ТОВ «ПРИЗ».

Однак, у зв'язку з тим, що метою даного дослідження є створення ефективної антикризової політики для ТОВ «ПРИЗ», то не можна не враховувати специфіку галузі в якій працює дана компанія. Вважаємо, при розробці ефективного КМК з просування на конкретний ринковий сегмент конкретної комп'ютерної продукції, необхідно враховувати:

1. специфіку категорій клієнтів, що обслуговуються;
2. специфіку наданих фінансових продуктів.

Отже, у підсумку можна зазначити, що особливості сегментування ринку, специфіка виділених типів комп'ютерної продукції й зв'язані з ними особливості маркетингової діяльності обґрунтовують необхідність застосування при формуванні комплексу маркетингових комунікацій для комп'ютерної продукції наступного алгоритму.

Отже, дослідження комунікаційної політики ТОВ «ПРИЗ» показало необхідність удосконалення стратегії зв'язків із громадськістю та споживачами. Основне завдання, яке стоїть перед службою маркетингу – створити ефективне комунікаційно-інформаційне поле для донесення інформації про підприємство до споживачів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Оптимізація організаційної структури ТОВ «ПРИЗ» як антикризового заходу

Першочерговим завданням управління в сучасних ринкових умовах в Україні є покращення ефективності функціонування підприємств, на що досить сильно буде впливати якість роботи керівного апарату, ефективність рішень, які вони приймають. Прийняття рішень залежить в першу чергу від рівня організації процесу управління на підприємстві. Тому постає завдання щодо визначення ефективності організаційної структури управлінського апарату на підприємстві, яке необхідно проводити задля вдосконалення складових механізму управління та стимулювання достатніх показників діяльності усіх підрозділів підприємства, керівного апарату. Завданням керуючого організаційною структурою підприємства знаходження певного рівня узгодженості, який би відповідав визначеному критерію (функції).

В проектних розробках та численних наукових дослідженнях в галузі організаційних структур виробничих підприємств узгодженість між ланками та підсистемами організації враховується на низькому рівні. Це може пояснюватися глибокою спеціалізацією дослідників та самою галуззю науки, а у практиків – тим, що відсутня необхідна підготовка керівників і ускладненістю та невизначеністю організаційних процесів та явищ. Числена кількість фахівців сходиться до оцінювання ефективності організаційної сукупності керування лише до означення фінансових показників діяльності певних підрозділів та підприємства в цілому, виключаючи при цьому вплив організаційних чинників.

У практиці дійсно реального управління неузгодженість між складовими та

й взагалі структуроутворюючими чинниками трапляється настільки велика, що може призвести до того, що організація не зможе функціонувати – припине свою діяльність. Але дійсні причини утвореного положення залишаються не дослідженими, а негативні результати відносять на нерадивість працівників. Тому замість проведення серйозної діагностики та повної, комплексної проєктної роботи, в прешу чергу впорядковують політику кадрів підприємства, яка може не покращувати, а в більшості випадків – погіршує незадовільні показники. Я внаслідок цього, процес еволюціонування організаційних структур досліджуваних підприємств починає розвиватися спонтанно та непередбачувано. Можна розглянути методику проведення оцінки організаційної структури керування, яка буде передбачати відображенн у формалізованому вигляді усіх головних сторін та зв'язків функціонування та розвитку організаційної структури керування, тобто її концептуальну модель. Показники оцінювання, які рекомендуються, були взяті за основні принципи оперативності, простоти, економічності проведення їх розрахунку, а також повноти відображення функціонування даного об'єкту проведення оцінки.

Результативність організаційної структури керування може визначатися як функція від таких параметрів бюрократичної моделі як можливість досягнення поставленої мети, організаційна раціональність, можливість реагування на сигнали, що надходять із зовнішнього середовища, досягнення інтересів економічних агентів.

Враховуючи наведене вище можемо отримати функцію ефективності організаційної структури управління:

$$\mathcal{E} = f(K_{\mathcal{C}}, K_{\mathcal{O}}, K_{\mathcal{B}\mathcal{C}}, K_{\mathcal{I}\mathcal{A}}) \quad (3.1),$$

де $K_{\mathcal{C}}$ – показник ефективності досягнення функціональних цілей;

$K_{\mathcal{O}}$ – показник ефективності складу системи і структури зв'язків;

$K_{\mathcal{B}\mathcal{C}}$ – показник адаптації до змін в зовнішній середі;

$K_{\mathcal{I}\mathcal{A}}$ – показник ефективності досягнення цілей економічних агентів [34, с. 160].

Розберемо показники ефективності складу самої системи та структури

зв'язків (K_0). Їх необхідно розбити на управління (керування), які характеризують структуру (порядок розміщення елементів), рівень взаємозв'язків між складовими елементами, що керують, встановлення зв'язків між ними (табл. 3.1, 3.2, 3.3).

Доцільність структуризації нам пропонують оцінити за відповідністю функцій, які виконуються персоналом управління усього підприємства, тобто його адміністративний рівень – завданням діяльності даного адміністративного рівня.

Таблиця 3.1

Показники ефективності структуризації управління 2019 р.

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Гнучкість організаційної структури управління	Ко.ст.1=Чс / Чп,	Здатність підприємства швидко змінювати сферу діяльності і організаційну структуру	1
	де Чс – чисельність працівників, які можуть виконувати не лише свої функції, а і суміжні; Чп – спільна чисельність працівників адміністративного рівня		
Для аналізуемого підприємства Ко.ст.1 = 25 / 72 = 0,35			
Рациональність організаційної структури управління	Ко.ст.2= Чф / Чн,	Рівень забезпечення підрозділу управлінським персоналом	1
	де Чф – фактична чисельність управлінців; Чн – нормативна чисельність управлінців		
Для аналізуемого підприємства Ко.ст.2 = 11 / 7 = 1,57			
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	Ко.ст.3=Тр.проф. / Тр,	Спеціалізація функцій, що виконуються підрозділом	1
	де Тр.проф. – об'єм робіт профільних;		
	Тр – загальна кількість прийнятих рішень		
Для аналізуемого підприємства Ко.ст.3 = 520 / 440 = 1,18			

Джерело: розраховано автором

За наведеними у таблиці формулами можемо провести розрахунки показників щодо ефективності організаційної структури для ТОВ «ПРИЗ». На сонові розрахунків показників (індикаторів) ефективності структуризації керування, можемо зробити перші, попередні висновки щодо неефективної організаційної структури підприємства, так як досить високе відхилення коефіцієнта раціональності організаційної структури керування (у нашому випадку це 1,57 замість 1), а також дуже низька гнучкість організаційної структури, внаслідок чого буде існувати можливість саме того, що організація може бути неспроможною до швидких реагувань на зміну ринкового середовища.

Таблиця 3.2.

Показники, що характеризують стосунки між елементами управління у 2019р.

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Інформаційне навантаження	$Ко.от.1 = ВД / ВДО / Чпп$, де ВДО – внутрішній документообіг; ВД – кількість документів, вхідних; Чпп – чисельність управлінського персоналу	Якість розподілу функцій по обробці інформації у вигляді внутрішнього документообігу	Рівномірне значення
Для аналізуємого підприємства $Ко.от.1 = 540 / 120 / 72 = 0,06$			
Норма керованості по підприємству	$Ко.от.2 = ЧП / (НКкр * НКсврРУ)$ де ЧП – чисельність персоналу; НКкр – середня норма керованості для керівників нижнього рівня; НКсвр – середня норма керованості для керівників середнього і верхнього рівнів; РУ – кількість рівнів управління	Завантаженість керівника	1
Для аналізуємого підприємства $Ко.от.2 = 89 / (3 * 6-1) = 9,8$			

Джерело: [52, с. 65]

З продемонстрованої таблиці 3.2 ми можемо побачити, що на нашому підприємстві існує досить висока завантаженість керівних кадрів, так як на 1 керівника припадає в середньому 10 осіб. Щодо показника інформаційного навантаження то проводити його аналіз можна тільки у порівнянні, або у

сукупності з іншими показниками.

У таблиці 3.3. ми можемо побачити показники ефективності формальних зв'язків у самій структурі управління.

Таблиця 3.3.

Показники ефективності формальних зв'язків в структурі управління у 2019 р.

Показник	Розрахунок показника	Характеристика	Оптимальне значення
Коефіцієнт сумісності зв'язків	$Ко.ст.3 = Кс.с. / Ко.с.$, де $Кс.с.$ кількість зв'язків, сумісних між собою $Ко.с.$ загальна кількість зв'язків	Показує питому вагу сумісних зв'язків в спільній їх сумі	1
Для аналізованого підприємства $Ко.ст.3 = 77 / 120 = 0,64$			
Об'єм зв'язку	$Ко.св.2a = Квх.д. / t$, $Ко.св.2б = Кисх.д. / t$, де $Квх.д.$ - об'єм вхідних документів (листів); $Кисх.д.$ - об'єм вихідних документів (листів) t період часу, вибраний за базисний, дні	Об'єм формального обміну інформацією	Рівномірне значення з врахуванням чисельності персоналу
Для аналізованого підприємства $Ко.св.2a = 960 / 90 = 10,7$; $Ко.св.2б = 1800 / 90 = 20$.			
Регулярність зв'язку	$Ко. св. 3 = (Квх. д. + Кисх. д.) / t$, де $Квх. д.$ об'єм вхідних документів (листів або штук); $Кисх. д.$ - об'єм витікаючих документів t - період часу, вибраний за базисний, дні	Регулярність формальних взаємодій правлінського персоналу із зовнішньою середою	Стабільність значення в динаміці
Для аналізованого підприємства $Ко. св. 3 = (960 + 1800) / 90 = 30,7$			

Джерело: розраховано автором

Наявність у системі складових підприємства багатфункціональних підсистем дає можливість нам зрозуміти, що в них є свої специфічні цілі, згідно з якими відбувається організація роботи. Узгодженість між цілями й інтересами буде досягатися шляхом ухвалення певних компромісних рішень, які б могли задовольняти членів різних угруповань, оскільки вони можуть бути властиві усім

групам контрагентів організації. Економічність управлінської діяльності може визначатися методом зіставлення витрат на керування та витрат на виготовлення продукції в цілому; прибутку, який відноситься на управлінський апарат та на його зарплати. Виконання соціальнофункціональної мети, тобто саме відповідності управлінського персоналу нагальним потребам підприємства буде визначатися рівнем кваліфікації та досвіду працівників, їх можливістю якісно виконувати свої функціональні обов'язки.

Для нашого підприємства, згідно з аналізом, характерним є наявність кадрів з високим рівнем кваліфікації та досвідом роботи. Це яскраво відображається саме на якості управління, так як чим більше досвіду у працівників, тим більший запас теоретичних та практичних навичок та знань, але, як свідчить практика управління на досліджуваному підприємстві – воно тривалий час перебуває на стадії реструктуризації й за увесь цей тривалий період була незначна кількість позитивних зрушень. Результативність досягнення цілей економічних агентів (показник K_{ia}) бажано оцінити наступними методами:

- провести анкетування двох груп суб'єктів – управлінського персоналу та виробничого персоналу;
- для того щоб з'ясувати ступінь задоволеності клієнтів виконання умов договору з ними (за необхідності й постачальників також можна підключити). Це краще робити за допомогою аналізу якості кінцевої продукції, циклу виконання замовлень, динаміки рекламацій та скарг.

Проводячи оцінку безпосередніх виконавців управлінських рішень корисно було б провести діагностичне опитування по одному працівнику з кожного підрозділу. Це дало б уявлення щодо мотивації працівників на досліджуваному підприємстві в цілому. Було б добре провести оцінку (згідно теорії Герцберга) гігієнічні чинники – заробітна плата, умови праці, стосунки всередині колективу, організація праці, мотиваційні чинники – просування по службі, висока відповідальність, успіх, визнання заслуг працівників, можливості зростання. В опитувальнику, відповідаючий може визначати у процентному відношенні задоволення існуючими гігієнічними чинниками та задіяними по

відношенню до нього мотиваційними чинниками. Анкетування, спрямоване на оцінку задоволення управлінського персоналу організаційно. Структурою керування, повинно віддзеркалювати його відношення щодо існуючої системи ухвали рішень, рівня централізації та децентралізації, можливості щодо просування по службовим сходам; відношення до оцінки та оплати праці. Таким чином, показники K_o , K_c , K_{bc} можна визначати за приватними показниками, а показник K_i буде розраховуватися згідно результатів проведенного анкетування.

Даний методичний підхід спрямований на проведення оцінки стану організаційної структури керування та виявлення недоліків й негативних можливостей у її функціонуванні. Також, при цьому, враховується вплив дій зі сторони зовнішнього середовища, що виявляється значним чинником в ринкових умовах господарювання. Запропоновані показники, що є збалансованою інформаційною моделлю, найбільш повно охоплюють істотні характеристики об'єкта, що підлягає оцінюванню, відбивають у своїй сукупності відомі існуючі підходи щодо розуміння суті ефективного функціонування організаційної структури керування підприємством.

Сьогоденний етап розвитку ТОВ «ПРИЗ» характеризується доволі важливими фінансовими непорозуміннями та процесом перебудови, метою якого є подолання проблем та підняття підприємства на рівень досягнення прибутковості. Однак задля втілення плану перебудови необхідно втілити чіткий план подолання кризи, підґрунтям реалізації якого буде злагоджена робота усіх функціональних підрозділів досліджуваного підприємства. Така злагоджена та оперативна робота може забезпечити привильність вибору та побудови організаційної структури підприємства. В даний час, на теперішньому етапі розвитку, організаційна структура ТОВ «ПРИЗ» має ряд певних недоліків, які перш за все, обумовлені специфічним типом виробничої діяльності підприємства (комп'ютерна продукція), що накладає певний відбиток.

Необхідно також зазначити, що розміри підприємства також мають негативний вплив на побудову та функціонування його організаційної структури. Серед недоліків організаційної структури ТОВ «ПРИЗ», які доцільно виправити,

можна виділити:

1. досить розгалужена система управлінського апарату, що призводить до створення умов невизначеності при розподілі повноважень та відповідальності, а також при виконання делегування повноважень;
2. дубляж функцій керування, зокрема наявність на підприємстві двох незалежних служб маркетингу;
3. недостатньо ефективний розподіл витрат на управління, що призводить до формування занадто високого управлінського бюджету при низькій якості керування підприємством;
4. недостатньо оперативне управління та уповільнене реагування на зміни ринкового середовища через доволі розгалужену багаторівневість керування;
5. недосконала система розподілу та перерозподілу інформаційних ресурсів, завдяки чому відбувається втрата гнучкості системи управління та відбувається зменшення прямої ваги важливої інформації, яка передається засобами внутрішньої комунікації на підприємстві.

Таким чином, окреслені недоліки, є найбільш відчутним з точки зору ефективного управління підприємством яке орієнтується на вихід з кризової ситуації. Для розв'язання цих проблем та проведення вдосконалення організаційної структури можна запропонувати вжиття наступних заходів:

1. провести оптимізацію витрат, які пов'язані з утриманням апарату керівництва;
2. не допускати виникнення випадків дублювання повноважень в сфері керування задля чіткого розуміння своєї відповідальності та розподілу наявного обсягу повноважень;
3. провести оптимізацію щодо збирання, обробки та перерозподілу інформації серед управлінців ТОВ «ПРИЗ»;
4. провести розробку оптимальної системи щодо делегування повноважень задля підвищення якості оперативного керування та гнучкості системи адміністрування підприємства.

3.2 Маркетингові заходи удосконалення антикризового управління на ТОВ «ПРИЗ»

При створенні моделей комунікаційних процесів на підприємстві його завдання має відповідати завданням маркетингового плану, а саме: базуватися на завданнях стратегічного плану антикризового управління. Саме через це дуже важливо розуміти зв'язок цих планів, саме його можна показати методом порівняння цих завдань і стратегій. (див.рис.3.1.)



Рис. 3.1. Співвідношення планів в маркетингу ТОВ «ПРИЗ»

Джерело: побудовано автором

Ключові елементи маркетингу та менеджменту в антикризовому керуванні підприємством на яких базується проведене дослідження можна представити на малюнку 3.2



Рис. 3.2 Взаємозв'язок ключових процесів маркетингу та менеджменту в антикризовому управлінні підприємством

Джерело: побудовано автором

Моделювання маркетингового плану комунікацій ТОВ «ПРИЗ» краще продемонструвати методом алгоритму у декілька етапів, які описуються нижче.

Постає питання, що першим етапом має бути не формулювання завдань, а маркетингові дослідження.

Саме це свідчитиме, що співробітники підприємства не володіють усіма даними для необхідної інформації укладання плану. У даній ситуації, це свідчить про те, що у першу чергу треба провести дослідження ринку.

При умові вдалого виконання даних досліджень робота має бути побудована за даними етапами. (див.3.4.)

Таблиця 3.4.

План маркетингових комунікацій ТОВ «ПРИЗ» у 2020-2021 рр.

Етапи	Назва етапу	Заходи
1	Цілі і завдання	Завоювання інтересу у 20% споживачів, збільшення обсягів продукції на ринку
2	Можливі проблеми	Перешкоджання організаційних проблем у середині компанії

Продовження таблиці 3.4.

3	Комунікаційна стратегія	Збільшення витрат на рекламу, вдосконалення зв'язків з громадськістю
4	Опис цільової аудиторії	Дослідження ринку, вибір аудиторії від 18 до 45 років
5	Формулювання повідомлення	Вдосконалення рекламної компанії, формування власного фірмового стилю
6	Вибір засобів комунікації	Вибір оптимальних каналів комунікації, оптимізація їх витрат
7	Розробка детальних тимчасових графіків	Складання графіку програми дій (заходів) протягом 1 року
8	Складання бюджету	Розробка бюджету після закінчення складання плану
9	Розробка системи контролю і оцінки ефективності	У випадку невиконання намічених цілей, необхідно проводити коректування дій, контроль ціни, термінів постачання, ефективності роботи торгового персоналу
10	Ресурси	Використання послуг інших фірм, рекламних агентств, консультаційних фірм

Джерело: систематизовано автором

Етап 1. Цілі та завдання

Основні заходи:

Досягти заохочення інтересів споживачів усієї комп'ютерної техніки в Україні 20%, що буде свідчити про збільшення обсягів продукції на ринку.

Етап 2. Можливі проблеми

Проблеми в організації можуть виникати безпосередньо усередині компанії. Першочерговою мірою є перешкоджання таким проблемам.

Етап 3. Комунікаційна стратегія

Стратегія представляє собою короткий опис політики по досягненню поставлених цілей та завдань, а саме яким чином вони мають здобутися. Заходи: розширення витрат на рекламу, налагодження зв'язків із громадськістю.

Етап 4. Опис цільової аудиторії

Дослідження ринку та залучення аудиторії віком від 18 до 45 років.

Етап 5. Формування повідомлення

Повідомлення – це швидке визначення одержуваних покупцями вигод. Повідомлення мають передаватися для задоволення «потреб» та «бажань» майбутніх покупців, які більш точніше описані терміном «потреби».

Вклад у рекламну компанію, формування фірмового стилю підприємства.

Етап 6. Вибір засобів комунікації

Засоби комунікацій представляють собою канали, якими повідомлення посилаються безпосередньо до цільової аудиторії. Заходи являють собою вибір каналів комунікації та оптимізації їх витрат.

Етап 7. Розробка детальних тимчасових графіків

Зазвичай графік складається терміном на один рік. Він може являти собою частину більш довгострокової програми. Можливе використання й коротших проміжків часу, але більш корисним є формування графіку дій на більш триваліші терміни.

Формування графіку програми заходів (дій) на протязі року.

Етап 8. Складання бюджету

Складання бюджету – оцінка всіх включених пунктів до плану.

Формування бюджету відбувається із закінченням складання комунікаційного плану.

Етап 9. Розробка системи контролю та оцінки ефективності

У разі невиконання поставлених цілей обов'язково потрібно проводити коригування дій, контроль ціни, терміни постачання, ефективність роботи торгових кадрів.

Етап 10. Ресурси

Ресурсами маються на увазі людські ресурси по кількості співробітників, які займаються безпосередньо проведенням кампанії так і їх професійні можливості щодо виконання необхідної роботи з найкращим показником ефективності. До цієї частини плану необхідно включити користування послугами інших фірм, а саме: рекламні агентства, консультаційні фірми з питань PR. До цього розділу повинні бути включені витрати на підвищення кваліфікації співробітників та додаткові витрати.

Підсумовуючи вищезначене можна зробити висновок, що при побудові моделі комунікаційних процесів підприємства, його завдання має збігатися із маркетинговим планом, основною метою якого є забезпечення завданнями, що вказані у стратегічному антикризовому плані досліджуваного підприємства.

3.3 Обґрунтування пропонованої системи антикризового управління на ТОВ «ПРИЗ»

Комунікативна система управління являє собою комплекс дій, спрямованих на подальший розвиток комунікацій підприємства безпосередньо пов'язаних із споживачем та різними підприємствами [40,с. 90].

Ефективність комунікацій залежить від ряду показників. До тих які контролюються, відносять головні складові комунікаційного процесу. Розглядається варіант обрати комунікатора з аудиторією та каналом, який користується попитом серед аудиторії яка нас цікавить, обміркувати та створити повідомлення, знизити ризик перешкод, забезпечити зворотній зв'язок для більшої ефективності, що допоможе нам вчасно коригувати недоліки організації комунікації та програми самої комунікації.

Оцінювання ефективності комунікації можливо як за кількісними так і за якісними показниками. Кількісним показникам більш притаманні комерційні комунікації, а саме: зміни обсягів продаж, якою являється частка ринку; отримання рекламного ефекту у відношенні до рекламних витрат. Так як оцінка вимірюється за якісними показниками, через це важче виміряти якісний характер комунікацій. В процес комунікацій можна визначити декілька рівнів ефективності, а саме: сприйняття, відношення та поведінка які кореспондуються за трьома рівнями реакції ринку – пізнавальною, емоційною та поведінковою [30, с.95].

Ефективна комунікаційна політика ТОВ «ПРИЗ», в першу чергу, розпочинається із визначення бюджету, а саме, суми коштів, яка буде витрачена на розробку окремих інструментів комунікаційної політики. З точки зору плану комунікації, велику роль відіграє розмір бюджету, тому що саме він визначає скільки інструментів комунікаційної політики дане підприємство може собі дозволити. Розмір бюджету, насамперед, визначає яку кількість компаній та цільових аудиторій підприємство, або марка зможе підтримувати.

Для того щоб визначити розмір комунікаційного бюджету підприємства, існує багато способів. Широко розповсюдженим є метод «виходячи з цілей і задач», який більше підходить для розробки комунікаційного бюджету підприємства ТОВ «ПРИЗ». Цей метод розглядає кожну поставлену задачу та визначені витрати, які необхідні для виконання.

Для підприємства, що використовується у даній магістерській роботі, пропонується комунікаційна політика, ціль якої складається у підвищенні проінформованості про продукт і переваги з 20 до 40% серед споживачів різних країн. Задачею даної стратегії є збільшення обсягу збуту даного підприємства на ринку. Представлена комунікаційна стратегія орієнтована на потенційних користувачів комп'ютерної продукції, таких як середній та малий бізнес, люди категорії 18-45 років (рівень прибутку на місяць на одного члена родини становить від 8000 грн. і вище).

Процес формування рекламних коштів за представленим методом цілей та задач для даного підприємства має наступні етапи:

Встановлення контрольного показника частки ринку. Бажання рекламодавця залучати до себе 20% користувачів комп'ютерної техніки. Уявімо, що ринок користувачів ТОВ «ПРИЗ» складає 150 тисяч активних споживачів, то підприємство бажає щоб на споживання послуг підприємства ще додатково заохочувались 30 тисяч користувачів.

Вирахування процентної частки ринку, якою потрібно охопити рекламою дане підприємство. ТОВ «ПРИЗ» робить усе можливе аби охопити своєю

рекламною компанією 75% ринку (112,5 тисяч користувачів та споживачів комп'ютерних товарів).

Розрахунок відсоткової кількості просунутих споживачів, котрих необхідно переконати саме у обслуговуванні підприємством, яке ми розглядаємо у даній роботі. Керівництво підприємства намагається досягти того, щоб продукцію їх виробництва спробували 50% активних користувачів (7,5 тисяч чоловік). За розрахунками ТОВ «ПРИЗ» 30 тисяч чоловік мають стати їх постійними споживачами. Саме це являє собою намічений підприємством контрольний показник частки ринку.

За оцінками підприємства 8 рекламних вражень на кожен відсоток аудиторії забезпечать інтенсивність залучення клієнтів на рівні 60%.

Пункт валового коефіцієнта оцінки – один рекламний контакт з одним відсотком цільової аудиторії. Так як центр обслуговування даного підприємства прагне домогтися восьми рекламних контактів з 75% цільової аудиторії, необхідно забезпечити валовий коефіцієнт оцінки у 675 пунктів ($8 \cdot 75$).

За умови охоплення хоча б одного відсотка цільової аудиторії витрати на забезпечення одного рекламного враження у середньому складають 325 гривень. Таким чином, можна зробити висновок, що досягнення валового коефіцієнта оцінки в 675 пунктів обійдеться центру обслуговування даного підприємства задля завоювання нових користувачів у 219375 тис. грн. ($325 \cdot 675$).

На сьогоднішній день у нашій країні реклама була і залишається самим ефективним засобом комунікації, то на це передбачається велику частку даного бюджету розподілити на рекламу в засобах масової інформації (144473,6).

Реклама в засобах масової інформації. Важливою частиною для розміщення плану реклами у ЗМІ є планування виходу реклами, що зв'язано із загальною стратегією компанії. Багато рекламних компаній проводяться по фазах. Для прикладу: запуск, провадження та завершення. Якщо компанія повторюється кілька років, вона може спочатку проводитися на основі однієї стратегії, а потім видозмінюватися.

План розміщення у ЗМІ включає в себе такі задачі: географічні стратегії, розклад виходу реклами та бюджет [65, с. 60].

Задачі планування засобів реклами спрямовані на ряд ключових питань: хто (ціль), де (розташування), коли (часовий відрізок) та як довго (тривалість).

Вибір засобів реклами підприємства ґрунтується на визначеному ряді факторів, які включають розміри аудиторії (сукупність переглядів, охоплення), можливості повторення показу (частота звертання), ефективність витрат та важливі якісні особливості (атмосфера), реклама носія й інші умови сумісності із навколишнім середовищем.

Частоту розміщення реклами зображує графік появи рекламних звертань по місяцях. Його варто супроводжувати деякими подробицями та прогнозами очікуваних впливів (сумарних рейтингів). Це дозволяє нам найбільш ефективним методом розподілити рекламний бюджет по місяцях та за конкретними рекламними носіями.

Велику частину рекламного бюджету становить вартість рекламного часу та рекламна площа, саме тому фахівці із закупівлі засобів реклами намагаються максимально знизити ці витрати шляхом переговорів.

Так як бюджет рекламної компанії був визначений вище у роботі, наступним етапом у плануванні рекламної програми є вибір засобів поширення реклами, що складається із наступних етапів:

- вибір конкретних типів засобів поширення реклами;
- вибір конкретної реклами;
- ухвалення рішення щодо графіка використання засобів реклами.

Дане підприємство, що розглядається у магістерській роботі намагається охопити 75% цільової аудиторії протягом пів року рекламної компанії. Тобто за друге півріччя 2020 р.

Рекламні засоби відіграють роль для передачі рекламного повідомлення та сприяють досягненню комунікаційних цілей рекламної компанії. Основна вимога, запропонована до засобів реклами – це їх ефективність: вони мають бути здатні передавати творчий зміст компанії відповідно до поставленої цілі комунікації.

Газети, радіо та телебачення є найбільш розповсюдженим засобом розміщення реклами. Кращий ефект досягається при сполученні їх разом з іншими інструментами комунікації.

Періодичність виходу реклами у ЗМІ наочно представлена на графіках використання засобів реклами, що вказані нижче. ТОВ «ПРИЗ» допускає те, що результатом даного заходу стане приріст клієнтів у розмірі 20% від 150 тисяч активних користувачів.

Аналіз комунікаційної політики даного підприємства показав нам, що існуюча стратегія зв'язків із громадськістю не приносить очікуваного результату. Окрім того, відсутність ефективної пропаганди призвела до того, що користувачі частіше вперше чують про ТОВ «ПРИЗ». За даних причин можна запропонувати використовувати інформацію задля впливу на думку суспільства про дане підприємство.

Реклама іміджу ТОВ «ПРИЗ» має декілька основних цілей: створення проінформованості про підприємство та відносини до нього.

Проте вона може мати і третю ціль – сприяння створенню наміру зробити покупку. Спеціаліст зі зв'язків із громадськістю одного з американських підприємств, проаналізувавши результати багаторічних зв'язків із громадськістю зробив висновок, що доцільно розумне використання даного інструмента комунікаційної політики спроможне збільшити обсяг збуту продукції на 3-5 %.

Мету даної рекламної кампанії пропонується використовувати таким чином, щоб переконати потенційних клієнтів, що дане підприємство ТОВ «ПРИЗ» – це надійно та престижно, тим самим це збільшить рівень проінформованості та впізнавання торгової марки, також зробить більшу частку ринку, займану «іноземними» фірмами-виробниками комп'ютерних товарів – конкурентами. Розглядаються теми звертання паблік рилейшнз такі як: загальний напрямок роботи, суспільно-корисна діяльність, інформація про благодійність, повідомлення про нові продукти та витрати на роботи для дослідження, запуск додаткових програм та ін.

Останнім часом велика кількість суб'єктів ринку комп'ютерної техніки активізують використання можливостей глобальних та локальних комп'ютерних мереж не тільки у безпосередній діяльності для розповсюдження та збору інформації, а й для рекламних цілей. У зв'язку з цим ми вважаємо важливим розглянути додаткові можливості використання сучасних інформаційних та комунікаційних можливостей для активізації заходів з просування продукції даного підприємства на ринку комп'ютерних товарів та послуг.

У системах інформаційних технологій особливо актуальна для використання найпотужніша мультимедійна складова – мережа Інтернет, яка надає нам змогу створювати доступну для всіх, надзвичайно інформаційно змістовну та містку та, порівняно з іншими інформаційно-технологічними системами, економну та швидко інформаційну інфраструктуру. Система інформаційних технологій у розважальній діяльності охоплює: інтегровані комунікативні мережі, системи мультимедіа, більш глобальні системи Клієнт – Підприємство та інформаційні системи менеджменту.

На сьогоднішній день в Україні постійно збільшується інтерес усіх верств населення, підприємств-рекламодавців до глобальної інформатизації із залученням сучасних Інтернет-технологій, що значно розширюють коло потенційних користувачів та зацікавлених осіб у співпраці. Згідно з даними із Державної служби статистики, темпи розширення мережі Інтернет в нашій країні становлять 40% і відповідають європейським. У цей же час інформаційні системи розглядаються як невід'ємний засіб забезпечення технологічного процесу функціонування підприємств, моніторингу та прогнозування економічних та інноваційних процесів. На практиці в Україні зростання інтересу до Інтернет-технологій пов'язано, насамперед, із рекламою, замовленням різноманітних інформаційних послуг, проведенням комерційних операцій. Велика кількість інформаційних систем електронної комерції у національній комп'ютерній мережі працює водночас у режимі електронного каталогу та Інтернет-магазину.

У системі електронного каталогу-довідника є функції вибору засобів масової інформації, автоматизованих агентств з розповсюдження інформації,

оформлення замовлення. Велика ефективність електронного Інтернет-каталогу зумовлена надзвичайно високим обсягом інформації на web-сторінках, яку презентують різноманітними мультимедійними методами з використанням тексту, фото, звуку, відео та інших засобів. Рекламу в Інтернеті доступна без обмежень в будь-який час доби широкому колу користувачів. Функції Інтернет-магазину виконують спеціалізовані на цьому web-сторінки, що пропонують продаж власного інформаційного продукту або продукту, який випускають інші фірми-рекламодавці на комерційних засадах. Спеціалізовані web-сторінки вміщують у собі інформацію про розважальні послуги, оформлення та відправлення замовлень, оформлення документів у режимі on-line задля розрахунків традиційним способом.

Для управління ТОВ «ПРИЗ» використовує інформацію та інформаційні комунікації, має змогу скористатися різноманітними засобами комп'ютерних технологій. Велику роль у процесі функціонування підприємств відіграє постійне вдосконалення методів використання інформації та комунікації. Сьогодні у межах інформаційної системи підприємства розрізняють маркетингову інформаційну підсистему, завдяки якій збільшується ефективність управління [36, с. 53].

Передусім, це виявляється у поглибленні та розширенні функціональних меж посадових осіб, а також організаційних підрозділів, котрі орієнтуються на процеси формування та комунікації. Далі буде представлено визначення потенційної ефективності конкретного носія реклами, будуть використовуватися наступні параметри медіа-планування:

чисельність аудиторії видання: $Ч = \text{тираж (Т)} * \text{коефіцієнт оборотності (Кo)}$;

затрати на рекламне звернення (на тисячу рекламної аудиторії) з урахуванням коефіцієнта звернень: $З = (P * 1000) / (Т * Кo)$

де, P – тариф за рекламне звернення;

корисна аудиторія ($Kop.$) – утримувачі рекламного повідомлення, які є цільовим ринком;

показник відповідності носія реклами цільовій аудиторії (ПВ) – співвідношення корисної аудиторії до загальної кількості аудиторії даного носія;

валовий оціночний показник (GRP) – оперативний показник значущості носія – середня кількість контактів з носієм реклами на 100 представників цільової аудиторії конкретного носія, тобто охоплення, яке могло б бути досягнуто за рахунок конкретного ЗМІ. У табл. 3.5 можна побачити тираж реклами підприємства у журналах та газетах.

Таблиця 3.5.

Визначення вартості подачі реклами у друкованих виданнях для аудиторії кінцевих споживачів 2020-2021 рр.

Тип рекламного носія	Тираж	Коефіцієнт оборотності (K_0)	Показник відповідності носія реклами цільовій аудиторії (ПВ)	Валовий оціночний показник (GRP ₁)	Валовий оціночний показник GRP _n	Періодичність видання, разів на рік	Частина смуги для розміщення реклами	Кількість рекламних звернень на рік	Валова вартість реклами, грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Журнал «Мій комп'ютер»	1000	6	0,7	3,96	23,8	12	1/4	6	24000
Газета «Факти»	36000	6	0,6	4,62	27,7	52	1/4	6	33750
Журнал «Бізнес»	1000	6	0,8	19,2	57,6	6	-	3	6000
Всього								15	63750

Джерело: розраховано автором

Нижче продемонстровано розроблений графік подачі реклами газетних видань даного підприємства у журналах по місяцях (табл.3.6, 3.7), котрий пропонує розміщувати рекламне повідомлення у таких місяцях як січень, лютий, березень, серпень, жовтень та листопад. Далі визначена подальша вартість та

термін розміщення реклами в точках продажу. Встановлена загальна вартість розміщення реклами у лютому-квітні, а також серпні-листопаді (табл. 3.7), яка становить 40000,00 грн.

Таблиця 3.6.

Графік розміщення реклами ТОВ «ПРИЗ» у журналі «Бізнес» на 2020 р.

Видання	січень, лютий	березень, квітень	травень, червень	липень, серпень	вересень, жовтень	листопад, грудень
Журнал «Бізнес»	√	√			√	

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 3.7.

Вартість та термін розміщення реклами в місцях продажу у 2020 р.

Тип рекламного носія	Термін використання носія	Ціна за одиницю, грн.	Кількість	Вартість, грн.
Щит біля будинку банку ($S=1\text{м}^2$)	Лютий-квітень Серпень-листопад	2000	20	40000

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.8.

Кошторис витрат на рекламу у 2020 р.

Витрати на рекламу	Сума, грн.
Реклама у друкованих виданнях («Мій комп'ютер», «Факти», «Бізнес» та ін.)	63750
Рекламні щити в місцях продажу	40000
Витрати на друковану рекламу (буклети, листівки)	11250
Всього	115000

Джерело: розраховано автором

Отже, протягом року на просування продукції підприємства, що розглядається у магістерській роботі планується витратити 115000 грн.

З метою збільшення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ПРИЗ» ми запропонували реалізувати рекламну компанію, що передбачає собою участь у спеціальних заходах (виставках), при умові звернення до рекламного агентства ТОВ «Пріоритет».

Задля успішного просування на ринку та раціональності рекламної компанії в межах підприємства необхідно відтворити групу з проведення рекламної компанії замовника. Передбачуваний час проведення рекламної компанії: січень-травень 2021 року. Вибір часу обумовлений тим, що на даний період приходить найбільше число великих виставок.

Рейтинг ефективності рекламної компанії ТОВ «ПРИЗ» можна розглянути у таблиці 3.9, де зазначено план основних заходів та витрат на рекламу для покращення конкурентних позицій на ринку та отримання переваг перед іншими підприємствами, що займаються продажем комп'ютерної техніки та наданням комп'ютерних послуг.

Таблиця 3.9.

Рейтинг ефективності реклами ТОВ «ПРИЗ» у 2020 р.

Вид реклами	Опис	Розрахунок вартості
1. Участь у виставці (організація власного стенда)	Участь у виставці дає можливість продемонструвати свої видання, залучити до стенду представників усіх соціальних груп. Робоча група з організації виставочних стендів повинна розробити план подачі інформації на стенді. Підрозділом з вироблення фірмового стилю банківського продукту здійснюється дизайнерська обробка стенда. На стенд із підрозділу довідкової інформації і роботи з клієнтами виділяється небагато (4-8) співробітників. Від загального рівня проінформованості, коректності й зовнішнього вигляду співробітників на стенді, дизайну і технічного рівня самого стенда залежить імідж фірми і зацікавленість відвідувачами у продукті, що виставляється.	виставок 4 вартість кожної 20000,00 грн. Загальна вартість 80000,00 грн.

Продовження таблиці 3.9

2. Проведення конференцій і семінарів.	Проведення конференцій і семінарів є основним способом привернути увагу до свого продукту четвертого рівня споживачів (керівників підприємств-рекламодавців, їхніх заступників по напрямках). Конференції і семінари також можна проводити на стендах.	Конференція 1(15000,00 грн.) Семінар-12000,00
3. Реклама в газеті, журналі не власного випуску.	Реклама в газеті (журналі) є однієї із самих зручних, тому що можна не тільки дати рекламну об'яву загальноприйнятого формату, але і дати інтерв'ю керівника підприємства сховану рекламу чи просто статті про фірму.	63750,00 грн.
4. Друкована рекламна продукція (листівки).	Якщо газета (журнал) орієнтована на молодіжну аудиторію, або забудовників, відділ зі зв'язку з пресою повинен надати повну інформацію про переваги ТОВ «ПРИЗ» . Краще, якщо інформація про ТОВ «ПРИЗ» передуватиме виставці і є вказівкою на конкретний стенд.	11250,00 грн.
	Листівки повинні містити корисну інформацію з розцінками на послуги та комп'ютерну продукцію ТОВ «ПРИЗ» , контактними телефонами і переліком наданих послуг. Листівки необхідно покласти на стенд (багато підприємств відправляють на виставки співробітників, що збирають інформацію зі стендів). Також, листівки можна покласти на прилавки спеціалізованих магазинів або роздавати на головному вході виставки і недалеко від стендів.	
5. Реклама на радіо:	Реклама на радіо носить дуже короткочасний характер, так що повідомлення можна давати лише у дні виставки і за кілька днів до її початку. Також як і реклама на телебаченні ролик повинен бути інформативний. Варто звернути увагу на рейтинги радіостанцій серед ділових людей та молоді для підвищення ефективності.	30 виходів по 225,00 грн. (15 сек.)
6. Реклама в метро	Через визначену спрямованість продукту реклама в метро буде мати ефективний характер.	890,00 грн./міс

Джерело: розраховано автором

Реалізація запропонованих заходів буде сприяти тому, що відбудеться поліпшення фінансового стану підприємства та це допоможе йому покращити свої конкурентні позиції.

Отже, можна зробити висновок, що сучасний етап розвитку економіки у нашій країні ставить нові вимоги до побудови організаційних структур управління підприємствами. Забезпечення ефективної антикризової політики підприємства зумовлює необхідність наступних змін в організаційній структурі:

посилення функцій, що зв'язані із маркетингом;

підвищення ролі стратегічного планування на вищих рівнях управління;

здійснення системної оцінки головних кадрів із урахуванням комплексних результатів їх праці, а також мотивації; тісну взаємодію між торговельно-збутовими підрозділами, відділами, які в свою чергу займаються технічним розвитком і керівництвом підприємства.

Ефективність діяльності кожного підприємства більшою мірою залежить від того на скільки професійно сформована організаційна структура управління даного підприємства.

Формування організаційної структури управління фірми дуже складний та відповідальний процес, так як від того на скільки правильно буде підібрана необхідна структура управління, враховуючи всю специфіку галузі в якій буде функціонувати дане підприємство, поставлені цілі та вплив зовнішніх факторів, залежить ефективність його подальшої діяльності.

Висновки до розділу 3

Тому постає завдання щодо визначення ефективності організаційної структури управлінського апарату на підприємстві, яке необхідно проводити задля вдосконалення складових механізму управління та стимулювання достатніх показників діяльності усіх підрозділів підприємства, керівного апарату. Результативність організаційної структури керування може визначатися як функція від таких параметрів бюрократичної моделі як можливість досягнення поставленої мети, організаційна раціональність, можливість реагування на

сигнали, що надходять із зовнішнього середовища, досягнення інтересів економічних агентів.

На сонові розрахунків показників (індикаторів) ефективності структуризації керування, можемо зробити перші, попередні висновки щодо неефективної організаційної структури підприємства, так як досить високе відхилення коефіцієнта раціональності організаційної структури керування (у нашому випадку це 1,57 замість 1), а також дуже низька гнучкість організаційної структури, внаслідок чого буде існувати можливість саме того, що організація може бути неспроможною до швидких реагувань на зміну ринкового середовища. Сьогоденний етап розвитку ТОВ «ПРИЗ» характеризується доволі важливими фінансовими непорозуміннями та процесом перебудови, метою якого є подолання проблем та підняття підприємства на рівень досягнення прибутковості. Однак задля втілення плану перебудови необхідно втілити чіткий план подолання кризи, підґрунтям реалізації якого буде злагоджена робота усіх функціональних підрозділів досліджуваного підприємства. В даний час, на теперішньому етапі розвитку, організаційна структура ТОВ «ПРИЗ» має ряд певних недоліків, які перш за все, обумовлені специфічним типом виробничої діяльності підприємства (комп'ютерна продукція), що накладає певний відбиток. Таким чином, окреслені недоліки, є найбільш відчутним з точки зору ефективного управління підприємством яке орієнтується на вихід з кризової ситуації. Для розв'язання цих проблем та проведення вдосконалення організаційної структури можна запропонувати вжиття наступних заходів:

1. провести оптимізацію витрат, які пов'язані з утриманням апарату керівництва;
2. не допускати виникнення випадків дублювання повноважень в сфері керування задля чіткого розуміння своєї відповідальності та розподілу наявного обсягу повноважень;
3. провести оптимізацію щодо збирання, обробки та перерозподілу інформації серед управлінців ТОВ «ПРИЗ»;
4. провести розробку оптимальної системи щодо делегування

повноважень задля підвищення якості оперативного керування та гнучкості системи адміністрування підприємства.

При створенні моделей комунікаційних процесів на підприємстві його завдання має відповідати завданням маркетингового плану, а саме: базуватися на завданнях стратегічного плану антикризового управління. При умові вдалого виконання даних досліджень робота має бути побудована за даними етапами (див.3.4.):

Етап 1. Цілі та завдання

Етап 2. Можливі проблеми

Етап 3. Комунікаційна стратегія

Етап 4. Опис цільової аудиторії

Етап 5. Формування повідомлення

Етап 6. Вибір засобів комунікації

Етап 7. Розробка детальних тимчасових графіків

Етап 8. Складання бюджету

Етап 9. Розробка системи контролю та оцінки ефективності

Етап 10. Ресурси

Система управління комунікативною політикою підприємства є комплексом заходів направлених на розвиток комунікацій підприємства зі споживачами та іншими підприємствами. Оскільки реклама в нашій країні була і залишається найбільш ефективним способом комунікації, то передбачається велику частку даного бюджету розподілити на рекламу в засобах масової інформації (144473,6 грн.).

Як мету даної пропагандистської кампанії пропонується використовувати наступне: переконати потенційних клієнтів, що ТОВ «ПРИЗ» – це надійно та престижно і збільшити рівень проінформованості й впізнавання торгової марки, а також збільшити частку ринку, займану «іноземними» підприємствами-виробниками комп'ютерної техніки – конкурентами. Темати звертання паблик рилейшинз можуть бути: загальний напрямок роботи, суспільно-корисна

діяльність. Інформація про добродійність, повідомлення про нові продукти і витрати на дослідницькі роботи, запуск додаткових програми та ін.

Підприємство ТОВ «ПРИЗ» яке для управління використовує інформацію та інформаційні комунікації, має змогу скористатись різноманітністю засобів комп'ютерної технології. Важливе значення в процесі функціонування підприємств має постійне удосконалення методів використання інформації та комунікації. Так, забезпечення ефективної антикризової політики підприємства зумовлює необхідність наступних змін в організаційній структурі:

- посилення функцій, зв'язаних з маркетингом;
- підвищення ролі стратегічного планування (всупереч переважаючим в даний час функціям оперативного управління) на вищих рівнях управління;
- здійснення системної оцінки керівних кадрів з врахуванням комплексних результатів їх праці, а також мотивації; тісну взаємодію між торговельно-збутовими підрозділами, відділами, які займаються технічним розвитком і керівництвом підприємства.

ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації проведено теоретичне обґрунтування та методологічне вирішення назрілого науково-практичного завдання з приводу формування антикризової політики ТОВ «ПРИЗ».

Антикризове управління є частиною системи загального управління підприємством та становить систему певних заходів управління щодо діагностики, упередження, нейтралізації та подолання кризових станів та їх причин у всіх ланках економіки. Антикризове управління повинно охоплювати всі ланки розвитку кризи. Саме головне в антикризовому управлінні – пришвидшена та діюча реакція, підґрунтям якої є процес стабільних та послідовних нововведень у всіх ланках та галузях функціонування підприємства.

Механізм антикризового керування витікає з розуміння антикризового управління, як міри стабільності підприємства, при можливих негативних змінах, тому саме він повинен бути гнучким та інтегрованим, включати принципи, методи та прийоми, за допомогою яких буде забезпечуватися стабільність та життєдіяльність підприємства.

Проведений аналіз досліджень дозволяє сформулювати проблематику антикризового управління, яка містить в собі декілька напрямків:

- проблеми розпізнавання передкризових ситуацій;
- проблеми запобігання кризи;
- проблеми життєдіяльності організації у кризовому становищі;
- проблеми виходу з кризи;
- проблеми ліквідації наслідків кризи;
- методологічні, організаційно-правові, соціально-психологічні проблеми.

Процесом антикризового управління можна вважати вирішення та розв’язання послідовності проблем які пов’язані саме з кризовим станом на підприємстві. Однак, у великій кількості спеціалізованих досліджень послідовність дій, які мають бути звершені з метою виведення підприємства з

кризи, взагалі не формалізуються й висновок стосовно причинно-наслідкових зв'язків, що виникають між окремими напрямками, можна зробити з логічної подачі матеріалу.

Особливості антикризового керування насамперед мають зв'язок з предметом його впливу – питаннями та дійсними факторами кризи. Саме велика кількість видів криз, саме їх особливості й визначають специфічність даного напрямку керування підприємством, що виявляється у системі та процесах керування (гнучкість та пристосованість керування, мобільність та рухливість при використанні ресурсів підприємства, врахування фактора часу), а також у функціях. У теорії антикризового управління налічують шість функцій: передкризове керування, керівництво в кризових умовах, керування процесами виходу з кризової ситуації, врегулювання нестійких ситуацій, зменшення витрат

Однак, необхідно зазначити, що антикризовому керуванню притаманні також такі функції як і звичайному управлінню, а саме: планування, мотивування, організація, координування та контроль. Виконання означених функцій має відповідне специфічне спрямування, яке полягає у своєчасному ідентифікуванні кризових явищ, що мають зовнішнє походження та існують всередині підприємства; у розробці та запровадженні запобігаючих заходів, ліквідації чи зменшенню вплива негативних факторів на виробничу діяльність підприємства; у пришвидшенні та дієвій реакції щодо змін зовнішнього оточення; у розробленні та введенні в дію механізмів, які навіть у досить складній ситуації (межа банкрутства), зможуть забезпечити вихід підприємства з кризового стану з найменшими втратами. Головною функцією у системі антикризового керування є саме діагностика кризового стану підприємства.

Головні результати теоретико- та науково-практичного характеру, які отримані під час проведеного дослідження, зводяться до такого: сучасний стан економічного реформування в Україні ставить підприємствам задачі щодо забезпечення вискоєфективного функціонування, що саме в умовах посилення конкурентної боротьби обумовлює необхідність використання у своїй діяльності методи та прийоми, спрямовані на подолання кризового стану.

На підставі порівняння визначень, що містяться у наукових доробках українських та зарубіжних вчених, нами куточнено поняття кризи та антикризової політики, яке є комплексною категорією та з огляду на управління може припускати специфічний комплекс операцій та наданих послуг підприємством, які мають спрямованість на задоволення потреб, що існують у клієнтів цільового ринку саме найбільш вигідним для підприємства та клієнта способом.

Потреба врахування специфіки продукту дає можливість зробити висновок, що концепція звичайного маркетингу-мікс («4-Р») відповідно до діяльності ТОВ «ПРИЗ» буде вважатися обмеженою та такою, що потребує введення додаткових «Р-складових»: personnel (персонал), physical evidence (матеріальні умови надання банківських продуктів), process (спосіб надання продуктів).

Розвиток сучасних технологій в комп'ютерній галузі, підвищення значення власних контактів у комунікативній системі можуть обґрунтовувати твердження, що українським підприємствам, у своїй діяльності, треба використовувати концепцію щодо розширення та зміцнення стосунків з клієнтами підприємства, а саме – концепцію маркетингу взаємовідносин.

Нами означено, що в умовах посилення конкурентної боротьби на комп'ютерному ринку, головним компонентом у маркетинговому комплексі для підприємств стають саме маркетингові комунікації. Без наявних маркетингових комунікацій підприємство не має можливості залучити до себе потрібної кількості клієнтів, що виявляється критично важливим не тільки для розвитку, а саме й для існування самого підприємства. Проведено обґрунтування стратегічного значення антикризової політики у спрямування встановлення комунікацій з дійсними та можливими клієнтами.

Зробивши аналіз та узагальнення наукових доробків вітчизняних та закордонних учених, проведено систематизацію інструментарію антикризового управління та окреслено склад головних інструментів комплексу антикризових маніпуляцій для підприємства.

Запропонувавши комплекс рекламних засобів, заходів із стимулювання збуту продукції, методів паблік рілейшнз, прямого маркетингу та прийомів особистісного продажу дозволяє нам сформувавши комплекс щодо просування комп'ютерної продукції на ринку в залежності від поставленої конкретної комунікаційної мети, можливостей підприємства та специфіки комп'ютерної продукції.

На підґрунті інформації внутрішньої звітності досліджуваного підприємства подано характеристику засобів комплексу комунікацій, які використовуються у практичній діяльності на досліджуваному підприємстві ТОВ «ПРИЗ».

Для того щоб провести дослідження щодо формування комплексу дій антикризового керування нами запропоновано алгоритм аналізу витрат ТОВ «ПРИЗ» щодо створення та реалізації певного комплексу комунікацій, який складається з п'яти етапів. Провівши вналіз нами виявлено що стрцктури комунікаційних витрат різних підприємств досить чильно відрізняються одна від одної.

Задля уникнення недолків в межах організаційно-інформаційного забезпечення формування комплексу антикризового керування нами запропоновано сворити в організаційній структурі ТОВ «ПРИЗ» відділ маркетингу, до складу якого буде входити інформаційно-аналітичний сектор. Діяльність означеного сектору повинна спрямовуватися на створення маркетингової інформаційної системи, результатом діяльності якої є створення баз даних, які будуть орієнтуватися на клієнтів. Для цього будемо рекомендувати використовувати клієнтоорієнтований продукт інформаційних технологій – систему управління віємловідносин банку з клієнтами – CRM (Customer Relationship Management).

Щодо ефективності антикризової політики то вона залежить від певних факторів. До тих факторів, що контролюються можна віднести такі як : основні компонетни організаціного, технологічного, комунікаційного, соціального та інших процесів.

Проведений аналіз комунікаційної політики на досліджуваному підприємстві ТОВ «ПРИЗ» показав, що стратегія зв'язків з громадськістю, яка існує на підприємстві, не надає належного результату. Окрім того, відсутність ефективної реклами призвело до того, що споживач найчастіше вперше чує про ТОВ «ПРИЗ». Враховуючи такі обставини можна запропонувати використовувати інформацію задля впливу на суспільну думку про ТОВ «ПРИЗ».

Підприємству нами запропоновано звернути більше уваги на власну рекламну кампанію та виділити більшу кількість грошових коштів задля проведення виставок. Задля ефективності діяльності ТОВ «ПРИЗ» є необхідність у реалізації рекламної компанії, яка передбачає участь підприємства у спеціальних заходах (виставці) при умові звернення до спеціалізованої рекламної агенції ТОВ «Пріоритет».

Задля успішного виходу на ринок та більшої раціональності рекламної кампанії в межах ТОВ «ПРИЗ» пропонується створити групу з проведення рекламної кампанії замовника.

Передбачено час проведення рекламної кампанії підприємства у січні-травні 2021 року. Обраний нами час обумовлений тим, що саме в цей період проводиться найбільша кількість великих виставок. Рекомендується використовувати засоби друкованої реклами задля встановлення сприятливих зв'язків із громадськістю. З метою охоплення якнайбільшої кількості споживачів пропонуємо інформацію про підприємство в газетах.

На підставі проведеного аналізу можемо зазначити таке, що досліджуваному підприємству ТОВ «ПРИЗ» є необхідним вжити заходів щодо покращення своєї комунікативної політики та організаційної структури для зміцнення позицій на ринку комп'ютерної продукції та усунення й недопущення кризових явищ всередині підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144) поточна редакція — від 16.10.2020, підстава 124-IX.
2. Податковий Кодекс України № 2755-17 // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011 р., № 13-14, № 15-16, № 17, ст. 112, остання редакція від 07.11.2020 р. на підставі 786-IX.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999 р., № 40, ст. 365, остання редакція від 14.11.2020 р. на підставі 776-IX.
4. Закон України «Про інформацію» від 10.05.2011р., Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, N 48, ст.650 зі змінами і доповненнями. поточна редакція — від 16.07.2020, підстава 692-IX.
5. Алешина И. Паблик рилейшнз для менеджеров и маркетологов / И. Алешина. – М.: «Гном Пресс», 2007. – 342 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф [пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: «Питер», 2009. – 416 с
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – СПб.: «Питер», 2009. – 314 с.
8. Антикризисный менеджмент / [под ред. А.Г. Грязновой] – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; «Экмос», 2009. – 368 с.
9. Армстронг М. Основы менеджменту. Як стати кращим управлінцем. Серія «Підручники та учбові посібники» / М. Армстронг. – Харків: «Фенікс», 2008. – 512 с.
10. Бавыкин В. Новый менеджмент / В. Бавыкин. – М.: «Экономика», 2007. – 368 с.

11. Базаров Г.З. и др. Теория и практика антикризисного управления: учебник [под ред. В.И. Кошкина] / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев – М.: «ЮНИТИ», 1996. – 469 с.
12. Байцим В.М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств / В.М. Байцим // Вісник національної академії державного управління при Президенті України – 2009. – № 4. – С. 150
13. Белоусов В. А., Гончаров В. Н. Совершенствование информационного обеспечения антикризисного управления деятельностью предприятий. E-Management. 2019. Т. 2. №. 1. С.52-59.
14. Березин И. Маркетинг сегодня / И. Березин. – М.: «Менеджер», 2006. – 128 с.
15. Білуха М. Т. Основи наукових досліджень: Підручник / М.Т. Білуха. – К.: «Вища школа», 2007. – 169 с.
16. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В.Ситник – К.: КНТЕУ, 2006. – 288 с.
17. Богданов В. Система удаленного обслуживания клиентов // В. Богданов Н.Драч. – Корпоративные системы, 2008. – №3. – 254 с.
18. Бор М.З. Менеджмент: организация, стратегия, планирование / М.З. Бор, С.В. Пятенко – М.: ИКЦ «ДИС», 2007 – 288 с.
19. Вейлл Питер. Искусство менеджмента / Питер Вейлл – М.: «Новости», 2010. – 221 с.
20. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин – М.: «Дело» 2009. – 173 с.
21. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: Навч.посібник / А.М. Виноградська – К.:КНТЕУ, 2009. – 154 с.
22. Вишневская О.В. Антикризисное управление / О.В. Вишневская. — Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 313 с.
23. Войцеховская А.Н. Антикризисное управление финансами предприятия / А.Н. Войцеховская // Вісник. – 2005. – № 1. – с. 70-72

24. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навч. метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / А.В. Войчак – К.: КНЕУ, 2005. – 312 с.
25. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис – М.: «Дело», 2009. – 320 с.
26. Галькевич Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькевич, В.И. Набоков – М.: «Дело», 2008. – 261 с.
27. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. / И.Н. Герчикова – М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 2005. – 480 с.
28. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством / М.Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – 2002. – № 140. – с. 28-32
29. Гравин В. Основы кадрового менеджмента / В. Гравин, В. Дятлов – М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1996. – 608 с.
30. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. №. 8. С. 51-53.
31. Давыдова Ю. Ю. Проблемы антикризисного управления предприятием. *Символ науки*. 2016. №. 9-1. С.91-93.
32. Доблаев В.Л. Теория организации / В.Л. Доблаев – М.: Институт молодежи, 2005. – 316 с.
33. Дударева А. Б. Совершенствование системы антикризисного управления предприятием. Вестник сельского развития и социальной политики. 2018. №. 2. С.37-40.
34. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №.2. С.265-269
35. Енциклопедичний словник бізнесмена: Менеджмент, маркетинг, інформатика. / під заг. ред. М.І. Мадаванова – К.: «Техніка», 2007. – 856 с.
36. Жигалов В.Т., Основы менеджменту і управлінської діяльності. / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська – К.: «Вища школа», 2006. – 223 с.
37. Завадський Й.С. Менеджмент. Т. 1. / Й.С. Завадський, Лукашевич В. – К.: УФІМБ, 2009. – 542 с.

38. Захарченко В.О. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства / В.О. Захарченко, С.І. Счасна // Фінанси України. – 2008. – 244 с.
39. Зигерд В., Руководство без конфликтов: сокр. пер. с нем. / В. Зигерд, Л. Ланг – М.: «Экономика», 2008. – 335 с.
40. Жигалкевич Ж.М., Кириченко О.С. «Діагностика антикризового управління підприємством», участь у ХІХ Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 25 .11.2020 р. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського
41. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навчальний посібник / С.М. Іванюта – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 288 с.
42. Кабанов В.С. Менеджмент: проблемы, программа, решение / В.С. Кабанов – СПб.: «Лениздат», 1990. – 112 с.
43. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика / В.Я. Кардаш – К.: КНЕУ, 2001. – 165 с.
44. Камнєва А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. №. 4. С. 15–27.
45. Кнаус Р. Р. Сущность и принципы антикризисного управления. *Новое слово в науке: перспективы развития*. 2016. №. 4-2. С. 112-115.
46. Кнорринг В.И. Искусство управления / В.И. Кнорринг – М.: «БЕК», 2007. – 288 с.
47. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. Т. 21. С. 45-50.
48. Козак В.Є. Непроизводственная сфера в условиях перехода к рыночной экономике. Монография / В.Є. Козак, В.М. Новіков, Л.Т. Верховодова – К.: «Наукова думка», 1993. – 200 с.
49. Козаченко Г.В. Корпоративне управління. Підручник для вузів. / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова – Київ: «Лібра», 2009. – 237 с.

50. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / М.К. Колісник – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 272 с.
51. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. / М.Я. Коробов – К.: Товариство «Знання», 2012. – 294 с.
52. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков – М.: «ИНФРА-М», 1997. – 216 с.
53. Костецкий В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. 2011. №. 8. С. 208-211.
54. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер [Пер. с англ. В. А. Гольдича и А. И. Оганесовой] – М.: «АСТ», 2001. – 786 с.
55. Кохно П.А. Менеджмент / П.А. Кохно, В.А. Мікрюков, С.Е. Комаров – М.: «Финансы и статистика», 1993. – 224 с.
56. Кривда О. В., Кириченко С. О., Дубенець В. П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7078> (дата звернення 27.05.2020)
57. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством Навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 374 с.
58. Кириченко О.С., Жигалкевич Ж.М., Кириченко С.О. Factors of crisis in the enterprises. Management of enterprises staff policy to improve stability. Modern approaches to the introduction of into practice: Abstracts of X International Scientific and Practical Conference San Francisco, USA, 30-31 March 2020
59. Кириченко О.С., Салоїд С.В. «Методи антикризового управління підприємством», участь у XIX Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки», 25 .11.2020 р. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського

60. Кузьмін О.Є., Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – К.: «Академвидав», 2006. – 416 с.
61. Курочкин А.С. Организация управления предприятием / А.С. Курочкин – К.: МАУП, 1996. – 184 с.
62. Курошева Г. М. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие / Г. М. Курошева. – СПб.: «Речь», 2002. –193 с.
63. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. / И.Д. Ладанов – М.: «Корпоративные стратегии», 2004. – 491 с.
64. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. / И.Д. Ладанов – М.: УЦ «Перспектива», 2009. – 321 с.
65. Лебедев Г. А. Сущность антикризисного управления предприятием. *Современные наукоёмкие инновационные технологии*. 2018. С. 85-88
66. Ленд Питер Э. Менеджмент – искусство управлять. / Питер Э. Ленд – М.: «ИНФРА-М» – 1995. – 357 с.
67. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2008. – 823 с.
68. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: навч.посібник. / В.С. Лозниця – К.: «ЕксОб», 2001. – 512 с.
69. Лукашевич В. Основы менеджмента в торговле: Учебное пособие. / В. Лукашевич – М.: «Экономика», 1998. – 238 с.
70. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства: гідручник [За ред. Н.М. Ушакової] / А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко – К.: «Хрещатик», 2009. - 180 с.
71. Майталь Ш. Экономика для менеджеров. [Учебник] / Ш.Майталь – пер. с англ. – М.: «ИНФРА-М», 2010. – 306 с.
72. Малявина А. В. Фондовый рынок и биржевая торговля / А. В. Малявина. – М.: Экзамен, 2005. – 288 с.
73. Мельниченко О.О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основні її видів / О.О. Мельниченко // Проблеми і перспективи

розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожного університету. – 2015. – №2 (9). – С. 16-22

74. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М., СПб., Киев: «Вильямс», 2012. – 672 с.

75. Ощепкова С. А., Рушицкая О. А. Разработка стратегии антикризисного управления. Молодежь и наука. 2017. №. 4. С. 38-40.

76. Погребняк А.Ю. Вибір комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління / А.Ю. Погребняк // Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро- макроекономіки». – 2015. – Випуск 42. – С. 146-158.

77. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А.Ю. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2015. – № 12. – С. 384-383.

78. Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію: науково практичний посібник. / – К.: Україна, 2009. – 399 с.

79. Пятенко С.В. Россия: уроки кризиса. Как жить дальше? / С. В. Пятенко, Т. Ю. Сапрыкина — СПб.: «Питер», 2011. – 320 с.

80. Радугин А. Введение в менеджмент. / А. Радугин – Воронеж: «Высшая школа», 2005. – 195 с.

81. Рамазанов С.К. Технологии антикризового управления / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. – Луганськ: СЛУ, 2011. – 191 с.

82. Розенберг Д. Бизнес. Маркетинг. Терминологический словарь / Д. Розенберг – М.: «ИНФРА-М», 1997. – 469 с.

83. Румянцева К.Р. // Менеджмент в организации. / К.Р. Румянцева– М.: УЦ «Перспектива», 2008. – 321 с.

84. Салига С.Я. Антикризове фінансове управління підприємством Навчальний посібник / С.Я. Салига – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.

85. Самоукина Н. Антикризисное управление компанией / Н. Самоукина. – СПб.: «Питер», 2007. – 188 с. – (Серия «Бизнес-психология»)

86. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. / П.С. Таранов – М.: Агенство «ФАИР», 2007. – 496 с.
87. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2006. – 560 с.
88. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. -2008. – № 6. – 225 с.
89. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Тульчинський Р. В. Дослідження напрямів мінімізації впливу ризик-факторів на діяльність комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства «Промінь». *Агросвіт*. 2020. Вип. 5. С. 25-30.
90. Тульчинська С. О., Чорній Б. П. Діагностика основних компонент стратегічного потенціалу підприємств розподілення електроенергії. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*, 2016. Вип. 13 С. 85-93.
91. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навчальний посібник / Н.М. Тюріна – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 448 с.
92. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; «Экмос», 2006. – 400 с
93. Фатхутдинов Р. П. Система менеджмента. / Р. П. Фатхутдинов – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997 – 350 с.
94. Ховард К. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. / К. Ховард, О. Коротков – М.: «ИНФРА-М», 1996. – 224 с.
95. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Пер. с англ. / А. Хоскинг – М.: «Международные отношения», 2009. – 352 с.
96. Чубаков Г. Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия / Г. Н. Чубаков – М.: «ИНФРА-М», 1995. – 224 с.
97. Шекня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие. / С.В. Шекня – М.: Бизнес школа «Интел синтез», 2002. – 300 с.
98. Яцура В. Основы менеджменту: підручник / Наук. ред. В. Яцура, Р. Гріфін, Д. Олесневич. – Львів: «БаК», 2011. – 624 с.

99. Kyrychenko O., Kyrychenko S. Anti-crisis personnel management. Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. 18 грудня 2019 року, Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського.

100. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <https://smida.gov.ua/about>